



# LAUREA

# Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen Omnian aikuisopistossa

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Krannila, Ville

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

**Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen  
Omnian aikuisopistossa**

Ville Krannila  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2010

Ville Krannila

**Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen Omnian aikuisopistossa**

Vuosi 2010

Sivumäärä 116

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämishankkeena. Toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa hankkeessa oli Omnian aikuisopisto. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli määrittää kohdeorganisaation asiakkuusstrategia, asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön toimintamallit, asiakkuuksien hoitosuunnitelmat ja segmentointikriteerit. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kuvata Omnian aikuisopiston asiakkuuksien johtamisen malli ja antaa kehittämisehdotuksia tulevaisuuden asiakastyötä varten.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin pohjalta eri asiakkuuksien johtamisen osa-alueiden ympärille. Viitekehyksessä painotettiin asiakkuusstrategiaa, asiakkuuksien hoitosuunnitelmia ja segmentointia. Teoreettisen viitekehysten lähteinä olivat kotimainen ja ulkomainen kirjallisuus sekä internet-lähteet.

Kehittämishankkeen lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin tekijän omaa havainnointia kehittämishankkeen etenemisestä ja siihen liittyvästä materiaalista. Lisäksi aineistoa kerättiin avoimilla haastatteluilla. Haastatteluiden kohteena olivat Omnian aikuisopiston johto ja asiakastyötä tekevät avainhenkilöt. Tämän lisäksi haastateltiin muiden oppilaitosorganisaatioiden vastaavia hankkeita vetäviä henkilöitä.

Hanke kesti ajallisesti lähes neljä vuotta ja sen aikana toteutettiin asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta, pilottiprojekti ja varsinainen käyttöönottoprojekti. Samanaikaisesti rakennettiin asiakkuusstrategiaa, asiakkuuksien johtamisen toimintamalleja, painopisteitä ja vastuunjakoja. Asiakaskanta rakennettiin ja analysointiin, segmentit määriteltiin ja niille rakennettiin hoitosuunnitelmat. Asiakasryhmille muodostettiin omat hoitosuunnitelmansa.

Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin. Hankkeen tuloksena syntyi asiakkuusstrategia ja asiakkuuksien johtamisen malli Omnian aikuisopistoon. Segmentointikriteerit määriteltiin ja asiakkuudenhallintajärjestelmälle tehtiin käytön toimintamalli.

Kehittämisehdotuksina kohdeorganisaatiolle esitettiin henkilöasiakkaiden mukaan ottaminen asiakkuudenhallintaan, projektien verkostojen tehokkaampi hallinta sekä sisäisten asiakkuuksien huomiointi.

Tulokset osoittivat asiakkuudenhallinnan ja asiakkuuksien johtamisen olevan haastavaa, mutta mahdollista oppilaitosorganisaatiossa ja sitä voidaan toteuttaa tässä ympäristössä menestyksekkäästi. Raportti esitettiin hankkeen ohjausryhmälle ja johdolle tuloksineen ja jatkokehitysehdotuksineen. Kehittämishanke arvioitiin luotettavaksi, aidosti työelämälähtöiseksi ja hyödylliseksi sekä käyttökelpoiseksi kohdeorganisaation käytännön toiminnassa.

Jatkotutkimusaiheiksi esitettiin oppilaitosten asiakkuusstrategioiden ja asiakkuuksien johtamisen toimintamallien jalkauttaminen ja oppilaitosten muutosprosessi kohti perinteisiä yrityksiä.

Asiasanat asiakkuudenhallinta, asiakkuuksien johtaminen, asiakkuusstrategia, segmentointi.

Ville Krannila

**Customer leadership and development in the Adult Education Centre of Omnia**

Year	2010	Pages	116
------	------	-------	-----

---

This work-life based thesis was carried out as a development project based on research. The applicant and target organisation in this study was the Adult Education Centre of Omnia. The purpose of this development project was to determine the target organisation's customer strategy, approach to the customer relationship management system, customer care programmes and criteria for segmentation. The objective of the development project was to describe the customer leadership model for the Adult Education Centre of Omnia and put forward development proposals for future customer work.

The theoretical context was based on a customer-focused business model and around various areas of customer leadership. The theoretical context emphasized customer strategy, customer care programmes and segmentation. The sources for the theoretical context were domestic and foreign literature and internet sources.

The study is carried out as an action research. The information was gathered via the author's own observation on the progress of the study and related material. In addition research data was gathered using open interviews. The subjects of the interviews were the management and personnel doing customer work in the Adult Education Centre of Omnia. In addition personnel managing similar projects in other academy organisations were interviewed.

The study continued for nearly four years and the acquisition of the CRM system, pilot project and the actual introduction project were completed during it. At the same time customer strategy, customer leadership models, areas and responsibilities were developed. The customer base was analysed, segments were defined and customer-care programmes were developed. Own-care programmes were formed for customer groups.

The objectives of the project were accomplished. The results were the customer strategy and customer leadership model for the Adult Education Centre of Omnia. The criterion for segmentation was defined and an approach model for the CRM system was created. The main development proposals for the target organisation were to include personal customers in customer relationship management, more efficient control of project networks and incorporating the internal customers.

The results proved that customer relationship management and customer leadership were challenging but possible to carry out in the academy organisation and they can be executed successfully in this environment. The report was presented to the project's control group and management together with results and development proposals. The development project was evaluated as reliable, truly work-life based, valuable and useful in the practical functions of the target organisation.

Suggested future research projects were the implementation of customer leadership models and customer strategy in academy organisations and research on the process of academy organisations changing towards more traditional corporations.

**Key Words** Customer Relationship Management, Customer Leadership, Customer Strategy, Segmentation.

## Sisällys

1	Johdanto .....	9
1.1	Kehittämishankkeen taustaa .....	9
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja rajaus .....	9
1.3	Tutkimus- ja kehittämisnäkökulmat ja menetelmät .....	10
1.4	Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet .....	11
1.5	Opinnäytetyön rakenne .....	12
2	Toiminnallinen viitekehys .....	13
2.1	Kohdeorganisaatio Omnian aikuisopisto .....	13
2.1.1	Omnian aikuisopiston toiminta .....	13
2.1.2	Kohdeyrityksen arvot ja strategia .....	13
2.2	Toimintaympäristön kuvaus .....	14
2.2.1	Omnian aikuisopiston toimintaympäristö .....	14
2.2.2	Kilpailutilanne .....	14
2.2.2	Markkinatilanne .....	15
3	Teoreettinen viitekehys: Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen .....	16
3.1	Teoreettisen viitekehyksen rakenne .....	16
3.2	Asiakaslähtöinen toimintamalli .....	16
3.2.1	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käsite .....	16
3.2.2	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältö .....	17
3.2.3	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt .....	17
3.3	Asiakkuuksien johtaminen .....	17
3.3.1	Asiakkuuslähtöinen johtaminen .....	18
3.3.2	Asiakkuusjohtamisen työkaluja .....	19
3.3.3	Asiakkuuksien johtamisen organisointi .....	19
3.3.4	Asiakkuuspäällikkö ja asiakkuustiimi .....	20
3.3.5	Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen organisaatioissa .....	21
3.3.6	Muutoksen johtaminen .....	21
3.3.7	Arviointi ja seuranta .....	22
3.4	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen .....	23
3.4.1	Yleistä .....	23
3.4.2	Asiakastieto .....	24
3.4.3	Asiakkuudenhallinnan toteutus ja organisointi .....	25
3.4.4	Asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeet .....	25
3.4.5	Kehittämisprosessin eteneminen organisaatiossa .....	25
3.4.6	Kehittämishankkeiden epäonnistumisen taustaa .....	26
3.4.7	Asiakkuudenhallinta strategisena näkökulmana .....	27
3.5	Asiakkuusstrategia .....	28

3.5.1	Strategisten asiakkuuksien merkitys .....	29
3.5.2	Asiakaskanta-analyysi .....	29
3.5.3	Asiakkuuksien organisointi.....	30
3.5.4	Strategisten asiakkuuksien johtaminen .....	31
3.5.5	Strategian seuranta ja kehittäminen .....	31
3.6	Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat.....	32
3.6.1	Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat segmenteittäin .....	33
3.6.2	Asiakkuuksien profilointi .....	34
3.6.3	Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien rakentaminen .....	35
3.6.4	Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien ylläpito ja kehittäminen .....	35
3.7	Segmentointi .....	37
3.7.1	Segmentoinnin lähtökohta.....	37
3.7.2	Segmentoinnin tavoitteet.....	37
3.7.3	Segmentointi osana organisaation strategiaa .....	38
3.7.4	Segmentointiprosessi .....	39
3.7.5	Segmentoinnin vaiheet .....	39
3.7.6	Segmentoinnin tasot .....	41
3.7.7	Segmentoinnin perusteet .....	42
3.7.8	Demograafiset tekijät .....	43
3.7.9	Pehmeät tekijät .....	44
3.7.10	Segmentointi markkinoinnin tukena .....	44
3.7.11	Segmentointi koulutusorganisaatioissa.....	44
3.8	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	45
4	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus .....	46
4.1	Hankesuunnitelma .....	47
4.1.1	Hankkeen lähtökohdat .....	47
4.1.2	Kehittämishankkeen toteutus projektina .....	47
4.1.3	Hankkeen tavoitteet .....	48
4.1.4	Hankeorganisaatio .....	49
4.1.5	Hankkeen aikataulu .....	50
4.1.6	Hankkeen SWOT-analyysi .....	51
4.1.7	Hankkeen riskit .....	52
4.2	Kehittämishankkeen toteutus.....	53
4.2.1	Toimintatutkimus tutkimusnäkökulmana .....	53
4.2.2	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	55
4.2.3	Asiakkuustyön käynnistys .....	55
4.2.4	Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta.....	56
4.2.5	Asiakkuudenhallintajärjestelmän tekninen ympäristö.....	57
4.2.6	Pilottiprojekti.....	57

4.2.7	Varsinainen käyttöönottoprojekti .....	60
4.2.8	Asiakkuusstrategian rakentaminen .....	62
4.3	Kehittämishankkeen arviointi .....	62
4.3.1	Hankkeen luotettavuus .....	63
4.3.2	Hankkeen käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys .....	65
4.3.3	Hankkeen vaikuttavuus .....	65
5	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tulokset .....	66
5.1	Asiakkuudenhallinnan lähtötilanne .....	66
5.2	Asiakaskannan rakenne .....	67
5.3	Asiakaskannan segmentointi .....	68
5.3.1	Yleistä .....	68
5.3.2	Segmentointikriteerit .....	68
5.3.3	Segmentoinnin toteutus .....	72
5.3.4	Segmentoinnin arviointi .....	72
5.3.5	Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat .....	73
5.3.6	Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien kehittäminen .....	76
5.4	Asiakkuudenhallintajärjestelmän sisältö ja hyödyntäminen .....	77
5.4.1	Tietokannan sisältö .....	77
5.4.2	Käyttäjät .....	78
5.4.3	Johdon näkökulma .....	79
5.4.4	Toimenpiteiden kirjaus .....	79
5.4.5	Toimenpiteen tila .....	80
5.4.6	Toimenpidetyypit .....	81
5.4.7	Luokitukset .....	83
5.4.8	Yhteyshenkilöroolit .....	84
5.4.9	Kalenteri .....	84
5.4.10	Tarjous- ja tilausprosessi .....	85
5.4.11	Palvelutilaukset .....	87
5.4.12	Myynnin seuranta ja raportointi .....	87
5.4.13	Markkinointiprosessi .....	88
5.4.14	Työssäoppiminen .....	89
5.4.15	Integraatiot muihin järjestelmiin ja järjestelmän päivitykset .....	90
5.4.16	Projektien verkostojen hallinta .....	91
5.4.17	Kehittäminen ja arviointi .....	92
5.5	Asiakkuuksien johtamisen toimintamalli ja asiakkuusstrategia .....	93
5.5.1	Asiakkuusstrategian lähtökohta .....	93
5.5.2	Asiakkuuden keskeisiä käsitteitä .....	93
5.5.3	Asiakkuusstrategia osana kohdeorganisaation strategiaa ja arvoja ..	94
5.5.4	Asiakkuuksien johtamisen painopisteet .....	95

5.5.5	Asiakkuuksien johtamisen organisointi ja vastuut .....	96
5.5.5.1	Asiakkuustiimi .....	97
5.5.5.2	Asiakkuuspäällikkö .....	97
5.5.5.3	Asiakasvastaavien tehtävät.....	98
5.5.5.4	Asiakasvastaavien toiminnan organisointi .....	99
5.5.5.5	Asiakkuustiimin tehtävät .....	99
5.5.6	Asiakaspalautteen käsittely .....	102
5.5.7	Asiakkuusstrategian arviointi ja kehittäminen .....	103
5.5.8	Asiakaslähtöinen toimintamalli .....	104
6	Yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset .....	105
6.1	Yhteenveto kehittämishankkeesta .....	105
6.2	Johtopäätökset asiakkuuksien johtamisesta ja kehittämisestä .....	107
6.3	Kehittämis ehdotukset kohdeorganisaatiolle.....	107
6.4	Jatkotutkimusaiheet .....	109
7	Päätäntö .....	109
7.1	Opinnäytetyö ammatillisen kasvun kehittäjänä .....	109
7.2	Itsearviointi .....	110
7.3	Lopuksi .....	112
	Lähteet .....	113
	Kuviot .....	116
	Taulukot .....	116
	Kuvat .....	116



# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen taustaa

Asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuudenhallinta ovat verrattain uusia käsitteitä oppilaitosorganisaatioissa. Tämän työn tarkoituksena on kuvata sekä vaiheistaa oppilaitoksen asiakkuuksien johtamisen ja asiakkuudenhallintahankkeen eteneminen ja sen kautta asiakkuuksien segmentoinnin, asiakkuusstrategian ja kehittämisehdotusten toteuttaminen sekä ohjeistaminen.

Asiakkuudenhallinta on viimeisen kymmenen vuoden aikana lyönyt itsensä läpi suurissa organisaatioissa. Hiltunen vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa yrityksistä suhtautuu strategisesti niin, että asiakkuudenhallinta on pitkäjänteistä yhteistyötä asiakasyritysten kanssa. Lähes kaikki yritykset myös keräävät keskitetysti tietoa asiakkaistaan. (Hiltunen 2009, 1-20.)

Yhä tänä päivänä asiakkuus käsitteenä tuntuu oppilaitosorganisaatiossa vieraalta ja vielä tuntemattomammalle alueelle edetään, mikäli puheeksi otetaan asiakkuusstrategia ja asiakkuuksien johtaminen. Myös segmentointi on pitkälti vieras käsite. Ympäri Suomea oppilaitokset ovat kuitenkin ymmärtämässä näiden tekijöiden merkityksen toiminnalleen. Tämä opinnäyte-työ tukee osaltaan tätä prosessia.

## 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja rajaus

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kuvata Omnian aikuisopistossa toteutettava asiakkuudenhallintahanke ja määritellä sitä tukevat prosessit. Tekijä on toiminut hankkeen projekti-päällikkönä ja asiakkuudenhallintajärjestelmän pääkäyttäjänä. Opinnäytetyölle on määritelty kolme päätavoitetta:

- 1) Toimintamallien kuvaus asiakkuudenhallintajärjestelmän käytöstä eri käyttäjillä ja asiakkuusprosesseissa.
- 2) Aikuisopiston segmenttien, asiakkuusstrategioiden ja asiakkuuksien arvojen kuvaus ja vaiheistus.
- 3) Kehittämisideoiden tunnistaminen ja kuvaaminen tulevaisuuden asiakkuustyötä varten.

Kehittämishanke on työelämälähtöinen ja syntynyt aidosta kehittämistarpeesta. Sen avulla pyritään mahdollistamaan asiakkuudenhallintajärjestelmän sisään ajo osaksi oppilaitosorganisaatiota hankkeen kuvauksen kautta, määrittämään kohdeorganisaation keskeisimmät segmentit sekä määritellä ja kuvata asiakkuusstrategia ja siihen liittyvät asiakkuuksien johtamisen prosessit.

Segmenttien määrittäminen edellyttää ensinnäkin sitä, että asiakkaat on tunnistettu ja asiakaskanta analysoitu ja toiseksi sitä, että asiakkuusstrategia on määritelty ja se tukee organisaation yleistä liiketoimintastrategiaa. Strategiat ja segmentit tukevat jatkuvasti toisiaan ja niiden avulla on mahdollista määritellä toimintamallit, joiden kautta organisaation todellinen asiakkuudenhallinta mahdollistuu.

Toimintamalleissa kuvataan eri asiakassegmentit ja niitä edustavat arvot organisaatiolle. Asiakkuudet koskettavat enimmäkseen yrityksiä ja organisaatioita, eivät yksittäisiä henkilöitä. Näiden toimintamallien kautta muodostuu aikuisopiston asiakkuusstrategia, joka nykyisessä aikuiskoulutuskeskuksessa nousee erittäin tärkeään rooliin. Asiakkuuksia käsitellään yleisellä tasolla ja yksittäiset luottamukselliset asiakastiedot rajataan opinnäytetyöstä pois. Samoin segmentointikriteerit esitetään, mutta segmenttitiedot eivät ole julkisia.

### 1.3 Tutkimus- ja kehittämisenäkökulmat ja menetelmät

Toiminnallinen tutkimus- ja kehittämishanke perustuu Laurea-ammattikorkeakoulussa käytönotettuun Learning by Developing (LbD) -toimintamalliin. LbD-toimintamallissa oppimisprosessi on sidottu tutkimus- ja kehittämisprosessiin. Sen tarkoituksena on soveltaa tietoa käytäntöön ja kehittää osaamista aitojen työelämälähtöisten kehittämishankkeiden kautta. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2007.)

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus, jolla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimuksessa on keskeistä vaikuttamisen pyrkimys ja toisaalta tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukanaolo organisaation arkipäivässä. (Wikipedia 2010.)

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin tekijän omaa havainnointia kehittämishankkeen taustana olleen projektin etenemisestä ja siihen liittyvästä materiaalista, kohdeorganisaation avainhenkilöiden haastatteluja sekä muiden oppilaitosorganisaatioiden käytänteiden tutkimista haastatteluiden, havainnoinnin sekä kirjallisen materiaalin kautta.

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö on lähtenyt liikkeelle työelämän tarpeesta ja kohdeoppilaitoksen sisältä nousseesta haasteesta. Toimeksiannon mukaan kohdeorganisaatiolle määritellään asiakaslähtöinen toimintamalli, asiakkaat tunnistetaan ja segmentointikriteerit määritellään, asiakkuusryhmille luodaan asiakashoitosuunnitelmat ja kokonaisuus nidotaan yhteen asiakkuusstrategiaksi. Tämä on yksi kohdeorganisaation päätavoit-

teista ja tukee sen keskeisiä arvoja. Näin tämä opinnäytetyö nivoutuu tiiviisti osaksi aitoa työelämälähtöistä kehittämistarvetta.

Hankkeen materiaalina käytettiin pääasiallisesti opinnäytetyön tekijän omaa tietoutta kohde-organisaatiosta, aikuisopiston strategista materiaalia sekä materiaalia asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta-, tilaus- ja toimitusprosesseista. Materiaalia kerättiin myös haastattele-malla aikuisopiston johtoa, asiakasvastaavia, asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttäjiä ja hyödyntäjiä. Lisäksi materiaalilähteinä toimivat organisaation muutoksiin liittyvät dokumentit ja viime kädessä aikuiskoulutuskeskukseen siirtymiseen vaikuttaneet tiedonannot ja raportit. Myös aluekehitysysteistyön kuvauksia ja työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän materiaa-lia hyödynnettiin.

Asiakkuuksien hallintaa ja sen kehittämistä on tutkittu yritysten toimeksiantoina aikaisemmin runsaasti erilaisten opinnäytetöiden kautta. Asiakkuuksien johtamisesta on samaten tehty lukuisasti tutkimuksia erilaisten organisaatioiden näkökulmasta. Asiakkuudenhallintaa ja sen kehittämistä ei sen sijaan ole oppilaitosnäkökulmasta juurikaan tutkittu. Tulevaisuudessa asiakkuudenhallinta on kuitenkin asia, johon toimialalla tullaan kiinnittämään enemmän huomiota. Tämä opinnäytetyö palvelee osaltaan kyseistä kehittämistarvetta.

#### 1.4 Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet

Seuraavassa avataan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja kehittämishankkeen kannalta olennaisimmat käsitteet. Keskeiset käsitteet ovat asiakkuudenhallinta, asiakkuuksien johtaminen, asiakkuusstrategia ja segmentointi.

##### **Asiakkuudenhallinta**

Mäntyneva (2000) määrittelee asiakkuudenhallinnan keinoksi lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä toimintatavoistaan (Mäntyneva 2000, 12). Paynen (2006) mukaan asiakkuudenhallinta on liiketoimintastrategia yhdistettynä teknologiseen ratkaisuun tavoitteenaan kokonaisen asiakkuuden elinkaaren johtaminen (Payne 2006, 19). Hannus (2004) korostaa asiakkaan tuntemisen ja asiakkuusinformaation hallinnan olevan keskeisiä tekijöitä asiakkuudenhallinnassa (Hannus 2004, 13).

##### **Asiakkuuksien johtaminen**

Asiakkuuksien johtamisen lähtökohtana on asiakkuuksien arvon tuotannon sisäistäminen. Asiakkuuksien johtamisen perusta rakentuu segmentointiin ja sen mukaisesti tarjoomien yksilöintiin ja suuntaamiseen eri asiakkuusryhmille. Strateginen asiakkuuksien johtaminen keskittyy

arvokkaimpien asiakkuuksien hallintaan, kehittämiseen ja johtamiseen. (Kaario, Sivula & Storbacka 2000, 160.)

### **Asiakkuusstrategia**

Asiakkuusstrategia on kuvaus siitä, miten yritys toimii erilaisissa asiakassuhteissa. Se on työkalu, jonka avulla johto ohjeistaa organisaation toimintaan asiakassuhteiden hallinnassa ja asiakaskontaktitilanteissa. Asiakkuusstrategian avulla yritys hallitsee ja johtaa asiakassuhteitaan. (Pöllänen 1999, 94.)

### **Segmentointi**

Segmentointi on markkinoiden osittamista ryhmiin, joilla on samankaltainen ostokäyttäytyminen. Organisaation on menestyksensä kannalta tunnistettava sille oikeat asiakassegmentit, joille tuotteita ja palveluita tarjotaan ja joilta hankitaan palautetta. (ISO 9000: Qualitas Fenica Oy.)

Segmentointi perustuu asiakkuuksien erilaisuuteen (Blomqvist, Daehl & Haeger 1999, 39). Asiakkaat voidaan segmentoida heidän saamansa etujen perusteella tai heidän asiakassuhteensa kautta (Kaplan & Norton 2004, 123).

## **1.5 Opinnäytetyön rakenne**

Tutkimus- ja kehittämishanke rakentuu teoreettisen viitekehyksen, hankkeen toteutuksen ja kehittämisehdotusten raportoinnin muodostamaksi kokonaisuudeksi. Raportissa on yhteensä seitsemän päälukua. Ensimmäisessä luvussa määriteltiin opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet, rajaus ja keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa kuvataan kehittämishankkeen toimintaympäristö, taustaorganisaatio sekä kilpailutilanne.

Kolmas luku, teoreettinen viitekehys rakentuu asiakkuuksien johtamisen, asiakasanalyysien, asiakkuusstrategian ja asiakkuuksienhallinnan ympärille. Segmentointi muodostaa oman lunksa. Neljännessä luvussa kuvataan kehittämishankkeen eteneminen, käytetyt tutkimusmenetelmät ja arvioidaan hankkeen tavoitteiden toteutumista. Viidennessä luvussa esitellään kehittämishankkeen tulokset, kuvataan segmentit, segmentointikriteerit ja asiakkuuksien hoitosuunnitelmat, esitetään asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön toimintamallit sekä määritellään asiakkuusstrategia ja kohdeorganisaation asiakaslähtöinen toimintamalli. Kuu-  
dennessä luvussa tehdään yhteenveto ja esitetään kehittämiskohteet. Viimeisessä seitsemän-  
nessä luvussa arvioidaan tekijän omaa ammatillisista kasvua itsearvioinnin kautta.

## 2 Toiminnallinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaatio Omnian aikuisopisto ja kuvataan sen toimintaympäristö kilpailijoihin ja tärkeimpiin asiakkaisiin. Hankkeen toimintaympäristönä on pääasiassa Omnian aikuisopisto. Asiakkuudenhallintaa on organisaatiossa laajennettu myös hallinnon, kehittämispalveluiden ja vähemmässä määrin ammattiopiston puolelle. Näitä käsitellään asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntämisen ja kehittämis ehdotusten yhteydessä, mutta asiakkuusstrateginen työ on rajattu koskemaan vain aikuisopistoa ja uutta Omnian aikuiskoulutuskeskusta.

### 2.1 Kohdeorganisaatio Omnian aikuisopisto

#### 2.1.1 Omnian aikuisopiston toiminta

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia on monialainen lähes 10 000 opiskelijan oppilaitos, joka järjestää ammatillista koulutusta Espoon ja Kirkkonummen alueella. Omnian jäsenkunnat ovat Espoo, Kauniainen ja Kirkkonummi. Henkilöstöä on yli 600 ja toimipisteitä on 7. Omnian aikuisopisto on ollut virallisesti toiminnassa vuoden 2006 syksystä lähtien neljän oppilaitoksen yhdistyttyä. Sitä ennen neljällä oppilaitoksella oli omaa aikuiskoulutustoimintaansa useiden vuosien ajan eritasoisesti toteutettuna. Vuoden 2010 alusta aikuisopistosta tuli virallisesti Omnian aikuiskoulutuskeskus. Markkinointinimenä on säilynyt edelleen Omnian aikuisopisto.

Aikuisopiston toimintaa johtaa rehtori. Hänen allaan ovat aikuiskoulutusjohtaja sekä tuotepäällikkö ja asiakkuuspäällikkö. Operatiivisella tasolla kolme toimialapäällikköä vastaa aikuisopiston toiminnasta. Aikuisopiston ensisijaisena tehtävänä on ylläpitää ja kohottaa aikuisväestön ammatillista osaamista. Aikuisopistossa voi suorittaa ammattitaidon hankkimistavasta riippumattomia ammatillisia perustutkintoja näyttötutkintoina, ammattitutkintoja sekä erikoisammattitutkintoja. Organisaatioille tarjotaan myös monipuolista henkilöstökoulutusta. Koko aikuiskoulutuskeskuksessa tarjottavia tuotteita eli koulutuksia ja tutkintoja pyritään entisestään monipuolistamaan. Aikuisopisto irtautuu tässä muutoksessa lukuvuosiin perustuvasta ajattelusta, muutoksella vastataan väestö- ja elinkeinorakenteen sekä monikulttuurisuuden uudenlaisiin koulutustarpeisiin.

#### 2.1.2 Kohdeyrityksen arvot ja strategia

Omnian arvot uudistettiin loppuvuodesta 2009. Arvoina ovat ammattitaidon arvostaminen, asiakaslähtöisyys, vastuullisuus sekä yhteisöllisyys. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa arvona sitä, että Omnian kehittyminen perustuu asiakaslähtöisyyteen, rakentavaan ja kehittäväan vuorovaikutukseen opiskelijoiden, henkilöstön, työnantajien ja muiden sidosryhmien kanssa.

Omnian toiminta-ajatuksena on: ”Koulutamme ja ohjaamme osaajia työelämään ja jatko-opintoihin sekä kehitämme alueen työ- ja elinkeinoelämää.” Tahtotilana on: ”Omnia on takuu osaamisesta ja asenteesta.” Strategiat on arvojen tapaan uusittu vuosiksi 2009-2013. Strategiaassa korostetaan asiakaslähtöistä lähestymistapaa kaikessa oppilaitoksen ja sen henkilökunnan toiminnassa. Oleellisena osana strategista kehitystä tulevaisuudessa on työelämäyhteistyö. Työelämäyhteistyö on korkeatasoisen ammatillisen koulutuksen edellytys. Omnian ja työelämän edustajien tiivis yhteistyö tuottaa osaamista työelämän muuttuviin tarpeisiin.

## 2.2 Toimintaympäristön kuvaus

### 2.2.1 Omnian aikuisopiston toimintaympäristö

Omnian aikuisopiston toimintaympäristönä on ensisijaisesti pääkaupunkiseudun ammatillinen koulutus ja toissijaisesti Uudenmaan alue. Uudenmaan alueella toimivat aikuiskoulutuskeskukset ovat samanaikaisesti vahvoja kilpailijoita ja toisaalta myös yhteistyökumppaneita. Espoon alueella lukion vetovoima on suurta, tämä on tuonut haasteen Omnian ammatilliselle nuoris- ja aikuiskoulutukselle. Espoon kaltaisella muuttovoittoisella alueella myös ikärakenne on suosiollinen ammatillisen toisen asteen aikuisten ja nuorten koulutukselle.

Koulutusjärjestelmän tehtävänä on mahdollistaa koko työikäiselle aikuisväestölle edellytykset vankan ammattiosaamisen hankkimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Aikuiskoulutus on tässä velvoitteessa merkittävä työmarkkinoiden rakenteiden sekä työyhteisöjen kehittäjä ja vahvistaja. Ammatilliseen aikuiskoulutukseen voi myös tarpeen mukaan liittyä alakohtaista palvelu- ja kehittämistoimintaa.

Koulutuksen ostajat ja niiden hakijat tekevät koulutuksen järjestäjää koskevan päätöksensä mielikuvan mukaan. Tulevaisuuden koulutusmarkkinoilla koulutuksen tarjoajalla tulee olla asiakkaan tarpeisiin vastaava imago, laatu ja tarjonta. Aikuiskoulutus on yhä kasvavassa määrin brändi, jonka rakentamiseen tulee kohdentaa enemmän resursseja.

### 2.2.2 Kilpailutilanne

Alueen keskeiset aikuiskoulutuksen kilpailijat voidaan jakaa seuraavasti:

- Amiedu
- Innofocus
- Alueen muut toisen asteen oppilaitokset
- Ammattikorkeakoulut
- Yliopistot

- Muut alakohtaiset kilpailijat.

Kilpailijoita tulee tarkastella erilaisista näkökulmista. Kilpailijat muodostavat aikuisopiston kanssa myös verkoston, jonka kanssa tehdään monipuolista ja monialaista yhteistyötä. Strategian mukaista verkostoitumista ei ole aina voitu viedä tehokkaan asiakasyhteistyön tasolle, esimerkiksi sidosryhmäorganisaatioiden jäsenyyksien muodossa, mutta kokonaisuutena verkostot ovat vahvat ja niitä hyödynnetään jatkuvasti. Aluekehitysyhteistyö tukee strategisia tavoitteita.

Kilpailutilanteen analysointia on tarve syventää ja perehtyä siinä tarkemmin eri oppilaitosten toimintaan Omnian kilpailijana. Näiden analyysien perusteella tarkennetaan Omnian aikuisopiston strategisista valinnoista johdettuja toimintasuunnitelmia sekä pyritään löytämään yhteistyömahdollisuuksia.

Aikuisopiston toimialalla koulutuspoliittiset ratkaisut vaikuttavat olennaisesti organisaation toimintaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kilpailu on koventunut huomattavasti muutamien viime vuosien aikana, mutta se ei välttämättä enää kovene samalla volyymilla tulevaisuudessa. Tähän vaikuttaa ensinnäkin se, ettei uusia kilpailijoita merkittävästi ole tulossa markkinoille ja toisaalta koulutusorganisaatioiden yhä vahvistuva yhteistyö ja kumppanuussuhteet.

### 2.2.2 Markkinatilanne

Aikuisopiston kilpailijoilla on vahva imago aikuiskouluttajina, mutta Omnian aikuisopisto koee pystyvänsä vastaamaan tähän erityisesti monialaisuutensa kautta. Markkinoiden tarpeet kehittyvät myös yhä voimakkaammin useiden eri alojen substanssiosaamista vaativaan suuntaan. Ne voidaan yhdistää asiakkaille tarjottaviin monipuolisiin ratkaisuihin.

Asiakkaat hakevat luonnollisesti maksimaalisesti kustannustehokkaita ratkaisuja koulutustarpeilleen. Aikuisopistolla on mahdollisuudet tarjota eri aloille yhteistä opetusta nykyistä suuremmille ryhmille, tätä kautta säästyneitä resursseja voidaan kohdentaa henkilökohtaiseen ohjaukseen.

Aikuisopiston ja aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittyessä alueellisen kouluttajan rooli on samanaikaisesti voimistunut ja alueen työelämän kehittäminen on asiakaslähtöisestä näkökulmasta vahva kilpailuetu.

### 3 Teoreettinen viitekehys: Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen

#### 3.1 Teoreettisen viitekehysten rakenne

Teoreettinen viitekehys rakentuu asiakkuuksien johtamisen, asiakasanalyysien, asiakkuuksien hoitosuunnitelmien, asiakkuusstrategian ja asiakkuuksien hallinnan ympärille. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, joka muodostaa pohjan asiakkuuksien johtamiselle ja kehittämiselle. Sen jälkeen käydään läpi alan kirjallisuuteen pohjautuen asiakkuuksien johtaminen, asiakkuusstrategia ja asiakkuuksienhallinnan kehittäminen. Lopuksi kohdeorganisaatiolle oleellinen segmentointi muodostaa oman lukunsa.

#### 3.2 Asiakaslähtöinen toimintamalli

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin merkitys asiakkuuksien johtamisessa sekä asiakkuuksienhallinnassa on erittäin tärkeä. Seuraavassa kappaleessa syvennyttään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käsitteeseen, sisältöön ja hyötyihin.

##### 3.2.1 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käsite

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on laaja ja moniulotteinen käsite. Ala-Mutka ja Talvela (2004) tiivistävät asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ”pyrkimykseksi suunnata organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla”. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista puhuttaessa tarkasteluun on toisin sanoen otettava mukaan yrityksen koko arvoketju. Asiakkuudenhallinta on puolestaan tässä yhteydessä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite, jossa tarkastelu rajoittuu ensisijaisesti asiakasrajapinnassa tapahtuviin toimintoihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Yrityksen täytyy olla asiakassuhdepainotteinen voidakseen toimia asiakaslähtöisen liiketoimintamallin mukaisesti. Asiakassuhdetta ja asiakaslähtöisyyttä painottavalta yritykseltä vaaditaan erityistä kyvykkyyttä siinä, miten asiakkaiden tarpeisiin syvennyttään, miten asiakkaiden kanssa kommunikoidaan ja miten organisaatiota johdetaan asiakaslähtöisesti. Tämä on tärkeää sen vuoksi, että asiakaslähtöisen yrityksen asiakkailleen tarjoama arvo ei kohdistu ainoastaan hyvään tuotteeseen tai palveluun vaan se on kehitetty ja jalostettu asiakaskontaktien ja syvällisen asiakastuntemuksen kautta. (McKenzie 2001, 6.)

Lipiäinen (2001) korostaa, ettei asiakaskeskeinen organisaatio ole yksiselitteinen asia. Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia noudattavan yrityksen tunnusmerkiksi ei riitä ainoastaan se,



että perinteiset toiminnot tehdään paremmin kuin aiemmin - koko henkilöstön ajattelutapaa on muutettava ja asiakasta on pidettävä pelkän kohteen sijasta todellisena kumppanina. Toisin sanoen asiakaslähtöisellä organisaatiolla on resurssit ratkaista asiakkaan tarpeet ja ongelmat nopeammin ja tehokkaammin. (Lipiäinen 2001, 677.)

### 3.2.2 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältö

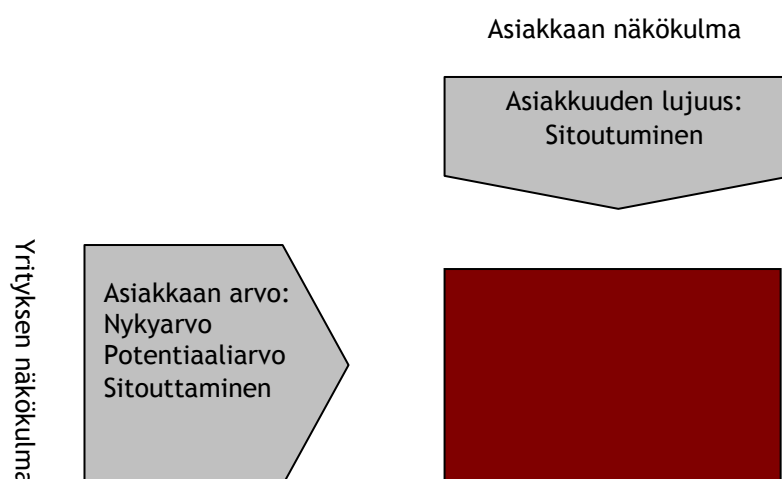
Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin pääasiallinen sisältö rakentuu kuudesta erillisestä osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakaslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle sekä teoriassa että käytännössä. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet ovat: 1) markkina- ja asiakastuntemus, 2) asiakasstrategia, 3) toimintamallit, 4) liiketoimintaprosessit, 5) tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä 6) strategian seuranta ja ohjaus. Nämä osa-alueet ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

### 3.2.3 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen vaatii toiminnan pitkäjänteistä ja jatkuvaa kehittämistä. Yrityksen toiminnan muokkaaminen asiakaslähtöisemmäksi tuottaa yritykselle selvää hyötyä lisäarvonmuodossa. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on ensisijaisesti strategialogiikka yrityksen menestyksen pääkohdista. Jotta asiakaslähtöinen liiketoimintamalli toimisi ja tuottaisi yritykselle lisäarvoa, täytyy liiketoimintamallin toimivuudelle ja käyttöönottamiselle olla myös edellytykset. Tällä tarkoitetaan markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25-26.)

## 3.3 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan asiakkuuksien nykyarvon ja potentiaalisen arvon kautta tapahtuvaa jatkuvaa asiakkuuksien strategista ylläpitoa, arviointia ja kehittämistä. Asiakkuusstrategiat ja asiakkuuksien hoitomallit toimivat työkaluina asiakkuuksien johtamisessa. Asiakkuuksien kehittämisessä huomioidaan yrityksen ja asiakkaan näkökulmat alla olevan kuvion mukaisesti. (Lehtinen 2004, 154.)



Kuvio 1: Asiakkuuden kehittämisen näkökulmat (Lehtinen 2004, 154)

### 3.3.1 Asiakkuuslähtöinen johtaminen

Asiakkuuslähtöinen johtaminen on näkökulma, joka tarkastelee organisaation johtamista siten, että asiakkuus on tarkastelussa keskeisesti esillä. Asiakasnäkökulma on tärkeä, koska loppujen lopuksi kaikki yrityksen resurssit tulevat asiakkailta. Asiakkaat ovat organisaation tärkein sidosryhmä. (Lehtinen 2002, 8.)

Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan asiakkuuksien johtamisprosessissa keskitytään asiakkaan arvolutaukseen liittyviin asiakassuhteen ja imagon ulottuvuuksiin: asiakkaiden valinnat, hankinta, säilyttäminen ja asiakassuhteen vahvistaminen. Asiakkaiden ymmärtäminen ja heille annettujen lupauksien lunastaminen on strategian keskeinen osa. (Kaplan & Norton 2004, 134-140.)

Asiakkuuksien johtaminen on vaikeimpia johtamisen muotoja. Asiakkaita ei voi johtaa miten tahansa, koska he ovat itsenäisiä oman vision ja käsityksen omaavia kohteita. Asiakkuuksien johtaminen on välttämätöntä, koska asiakkaat ovat kiinteä osa organisaatiota ja sen prosesseja. (Blomqvist ym. 1999, 55-56.)

Asiakkuuslähtöisyys on kuitenkin paljon muuta kuin teknistä asiakkuudenhallintaa ja strategioiden laatimista. Ne vaativat tuekseen työkaluja sekä mittareita, joita käsitellään seuraavassa kappaleessa.

### 3.3.2 Asiakkuusjohtamisen työkaluja

Asiakastyökalut mahdollistavat asiakaskannan tarkastelun hyvin erilaisista näkökulmista ja erilaisia luokittelukriteereitä hyödyntäen. Työkalut tarjoavat johdolle alustan strategioiden ja tavoitteiden laadinnalle. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 169.)

Työkaluja voi olla erilaisia, ajatuksellisista tai strategisista työkaluista todellisiin mittareihin. Ne voivat liittyä esimerkiksi asiakkaiden arvontuotantoon, asiakkuuksien vastuuttamiseen, vuorovaikutukseen ja asiakkuusprosesseihin. On tärkeää huomata, että konkreettisia mittareita kuten asiakkuudenhallintajärjestelmää voidaan ottaa kokonaisvaltaisesti käyttöön ennen kuin ajatukselliset työkalut on omaksuttu. (Lehtinen 2002, 118.)

Operatiiviset asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat jo yrityksissä pitkälti käytössä, mutta asiakastiedon työkaluja hyödynnetään selvästi vähemmän. Ongelmana on kuitenkin usein se, että organisaatiossa aloitetaan järjestelmästä ja vasta sen jälkeen on alettu pohtia strategisia malleja. (Arantola 2006, 135-136.)

Yllämainittu problematiikka on aiheuttanut koulutusorganisaatioissa runsaasti haasteellisia tilanteita. Asiakkuuden käsitettä ei usein ymmärretä ja työkalut nähdään keinona ymmärryksen rakentamiseen. Työkalujen merkitystä ei pidä väheksyä, mutta panostusta tulee suunnata enemmän strategisen asiakkuuslähtöisen ajattelun omaksumiseen ja kehittämiseen.

### 3.3.3 Asiakkuuksien johtamisen organisointi

Asiakkuuksien johtamisen toteutuksessa asiakastiedon tulee olla jatkuvasti käytettävissä ja palvella kaikkia organisaatiotasoja. Johtamisen kautta liiketoimintaa voidaan tarkastella asiakkuuksien näkökulmasta ja asiakkuuksien arvon nousu mahdollistuu. Asiakkuuksien johtaminen tähtää sen kautta aina myös organisaation liiketoiminnan arvon nousuun. (Hellman ym. 2005, 172-176.)

Asiakkuuksien johtamisessa ei ole kyse siitä, että tuotokeskeinen ajattelu korvataan asiakas-keskeisellä tiedolla vaan siitä miten asiakkuustietoa hyödynnetään ja miten se integroidaan koko organisaation johtamiseen. Asiakkuuksien johtamisen organisoinnissa kannattaa edetä vaiheittain. Perusteellisesti tehdyt määrittely- ja kehitystoimenpiteet antavat hyvän pohjan tulevalle työlle. (Hellman ym. 2005, 100-117.)

### 3.3.4 Asiakkuuspäällikkö ja asiakkuustiimi

Asiakkuuksien menestyksessä johtaminen edellyttää asiakkuuspäälliköitä ja asiakasvastaavia, jotka osaavat johtaa strategisia asiakkuuksia. Näiden avainhenkilöiden valinta ja koulutus ovat tärkeitä tavoitteen onnistumisen kannalta. Organisaation on osattava yksilöidä tarkasti vaadittavat osaamisalueet ja löydettävä niihin tätä vastaavia henkilöitä. (Kaario ym. 2000, 95-96.)

Kaario ym. (2000) määrittelevät seuraavat asiakkuuspäälliköltä vaadittavat ominaisuudet:

- Liikejohdollinen kokemus, asiakkuuspäällikön tulee ymmärtää organisaation liiketoimintaprosesseja ja niiden vaikutusta. Asiakkuuspäälliköllä on myös liiketaloudellista vastuuta, joten hänen tulee olla hyvin perehtynyt organisaation tilinpäätökseen ja tunnuslukuihin. Asiakkuuksien oman arvontuotantoprosessin määrittämiseksi asiakkuuspäällikön tulee tietää tarkkaan oman organisaationsa tarjoamat tuotteet, prosessit ja osaaminen.
- Myyntikokemus on tärkeää asiakkuustiimin työn johtamisen kannalta, mutta oleellista on asiakkuuden ymmärtäminen arvontuotannon ja asiakassuhteen kehittämisen näkökulmasta.
- Neuvottelutaito on tarpeellinen, sillä asiakkaiden kanssa järjestettävissä tapaamisissa on yleensä mukana organisaatioiden avainhenkilöitä. Asiakkuustiimin vetämisessä tarvitaan myös neuvottelutaitoja, kykyä kohdistaa ja jakaa resursseja sekä motivoida tiimiä ryhmänä ja yksilöinä.
- Asiakkuudenhallintajärjestelmien merkitys asiakkuuksien johtamisessa on kasvanut merkittävästi ja tästä johtuen näiden järjestelmien ymmärrys tulee asiakkuuspäälliköllä olla korkea.

(Kaario ym. 2000, 95-97.)

Organisaatioissa, joissa asiakkuustyö ja asiakkuuksien johtaminen on systemaattista, on yleensä erillinen asiakkuustiimi tai -työryhmä. Perinteisesti asiakkuuspäällikkö johtaa tiimin toimintaa ja kehittämistä. Asiakkuustiimin roolit ja vastuut tulee olla tarkasti määritelty ja asiakkuuksien johtaminen kytketty organisaation muuhun toimintaan. (Kaario ym. 2000, 37.)

Asiakkuustiimin pääasiallisena tehtävänä on asiakkuuksien hoitosuunnitelmien laadinta, kehittäminen ja ylläpito koko organisaation tasolla. Asiakasvastaavien tulee olla tietoisia asiakkuussuunnitelmien sisällöstä, vastuista ja velvollisuuksistaan. Asiakkuustiimillä on merkittävä rooli organisaation asiakaslähtöisessä toiminnassa ja asiakaslaadun kehittämisessä. Asiakkuustiimin tehtävänä on tiedon välittäminen ja tavoitteiden rakentaminen asiakkuustyölle asiakkuuspäällikön johdolla. (Kaario ym. 2000, 92.)

Asiantuntija- ja koulutusorganisaatioissa tiimityöskentely on olennainen osa sen rakennetta. Ilman luottamusta ja sitoutuneisuutta tiimi ei tällöin voi toimia, ongelmana on usein se, että luottamuksen ja sitoutumisen tasoja on erilaisia eri henkilöistä riippumatta. Tiimin joustavuus ja yhteinen tavoitemäärittely auttaa näiden ongelmien ratkaisussa.

### 3.3.5 Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen organisaatioissa

Kaplan ja Norton (2004) jakavat asiakkuuksien kehittämiseen neljään prosessiin seuraavasti:

- 1) *Asiakkaiden valitseminen*: määritellään segmentit ja niiden arvot.
- 2) *Uusien asiakkaiden hankkiminen*: markkinoinnin avulla hankintaan uusia potentiaalisia asiakkaita, joista pyritään tekemään todellisia asiakkaita.
- 3) *Asiakkaiden säilyttäminen*: Varmistetaan tuotteen ja palvelun laadun kautta asiakas-tyytyväisyys.
- 4) *Asiakassuhteiden vahvistaminen*: tunnetaan asiakkaat, vahvistetaan asiakassuhteita sekä lisätään yrityksen osuutta asiakkaan kokonaiskulutuksesta.

Prosessien tehtävänä on auttaa yritystä hankkimaan uusia asiakkuuksia ja säilyttämään sekä vahvistamaan pitkäaikaisia vakiintuneita asiakassuhteita. (Kaplan & Norton 2004, 123.)

Lehtisen (2004) mukaan perustasolla olleesta asiakkuudenhallinnasta on siirrytty asiakastiedon analysoinnin kautta yrityksen johtamista ja asiakkuuksien johtamista painottavaan suuntaukseen. Tässä suuntauksessa korostuu tavoite siitä, että koko henkilöstö sisäistää asiakkuuksien merkityksen ja asiakaslähtöisen ajattelun. Asiakkaiden omiin liiketoimintaprosesseihin pyritään tuottamaan lisäarvoa organisaation tuotteilla ja palveluilla. (Lehtinen 2004, 232-233.)

### 3.3.6 Muutoksen johtaminen

Järvinen (2005) kirjoittaa muutosten usein henkilöityvän johtajiin, joiden nähdään olevan prosessien käynnistäjiä. Tällöin ei tajuta johtajien olevan mukana samassa muutosprosessissa ja kärsivän samoista epävarmuustekijöistä kuin muukin henkilöstö. (Järvinen 2005, 134.)

Muutosvastarinnalla on useita syitä, mutta tärkeimmät kaksi Yuklin (1998) mukaan ovat **luottamuksen puute** ja **muutosten tarpeellisuuden kyseenalaistaminen** (Yukl 1998, 439). Toisaalta johtamiseen liittyvät ajatustavat ja käyttäytymismallit muuttuvat kestävästi vain, jos ne saavat tukea rakenne- ja järjestelmä uudistuksista, jotka vaikuttavat sekä ylimmän liiketoimintajohdon, kaikkien esimiesten että kehittämisammattilaisten työhön (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 242).

Kuinka näitä muutosvastarinnan oireita voidaan ehkäistä? Viitala (2005) kirjoittaa tähän aina vaadittavan ihmisten omaa tahtoa ja tiedollista perustaa. Ei riitä, että muutoksesta tiedotetaan kattavasti ja henkilöille kerrotaan kuinka tulee toimia. Muutosvastarinnan ehkäisy tulee nähdä projektina, jossa henkilöiden vastuut ja tehtävät on alusta alkaen määritelty tarkasti. Kun asiaan osallistuvat otetaan suunnitteluvaiheessa mukaan ja heidän mielipiteitään kuunnellaan, on sitoutumisen taso merkittävästi parempi. (Viitala 2005, 180-181.)

Muutosta ei kannata tehdä, ellei sille löydy todellista tarvetta. Tämän vuoksi yrityksen ja sen henkilöstön tulee aluksi määritellä, miksi muutosta tarvitaan. Perusteluja tälle voidaan etsiä eri kohteista - yksi tärkeimmistä on asiakkaat. Asiakkaita kuuntelemalla ja heitä haastattele-malla pystytään hahmottamaan yrityksen tarpeita muutokselle. Asiakaskunnan tarkastelun lisäksi tärkeää on tutkia myös tämänhetkistä kannattavuutta ja pohtia sitä, miten muutoksilla voidaan parantaa kannattavuutta entisestään. Muutokselle tulee määritellä selkeät perusteet, jotta muutoksen välttämättömyys selkiintyisi koko organisaatiolle. Nykytilanteen kuvaus prosessin käynnistämisen alussa on tärkeää, sillä sen avulla voidaan tehdä vertailuja tavoitettiin. Tarkastelussa täytyy ottaa huomioon myös se, miten nopeasti henkilöstö oppii omaksumaan uudet toimintatavat käyttöön. Muutos ja sen johtaminen vaatii ensisijaisesti osaamista, jotta muutos voidaan viedä läpi suunnitelmien mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Muutoksen johtamisen toteutus tulee suunnitella perusteellisesti, prosessia tulee johtaa systemaattisesti sekä seurata muutoksen todellista tapahtumista. Strateginen viestintä on erityisen tärkeää tässä asiassa. Johdon vastuulla on uusien toimintamallien sisäanajo ja henkilöstön sitouttaminen. Henkilöstön tulee myös osata käyttää muutoksessa vaadittavia työkaluja ja olla avoimia toiminnan kehittämiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 215.)

### 3.3.7 Arviointi ja seuranta

Kaario ym. (2000) korostavat jatkuvan itsearvioinnin tärkeyttä asiakkuuksien johtamisessa. Johtamisen suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta ovat niitä työkaluja joihin arvioinnissa kiinnitetään erityistä huomiota. Arvioinnin tulee olla säännöllistä ja kehittämiseen on varattava organisaation puolesta resursseja. (Kaario ym. 2000, 155-156.)

Arvioinnissa ei keskitytä ainoastaan sisäiseen auditointiin organisaation itsensä puolelta vaan asiakkaat ja heiltä kerätty palaute ovat myös merkittävässä roolissa. Asiakas haluaa seurata oman asiakkuutensa toimivuutta itsensä ja palveluntoimittajan näkökulmasta. Asiakaspalautteen ja jatkuvan asiakasdialogin mukaan ottaminen asiakkuuden johtamisen arviointiprosessiin usein vahvistaa asiakkuuksia ja kehittää kokonaisvaltaisesti koko organisaation asiakasläh-töistä toimintaa. (Blomqvist ym. 1999, 149.)

Pölläsen (1999) mukaan tarvitaan mittareita, jotka antavat monipuolista tietoa asiakkuuksien kannattavuudesta, arvosta ja kehityksestä sekä näihin vaikuttavista tekijöistä. Kaikki arviointimittarit ovat kuvauksia organisaation toiminnasta ja vasta niiden hyödyntäminen konkreettisesti tasolla tuottaa arvioinnin kautta todellista hyötyä. Asiakkuuksien kehittäminen ei voi olla henkilöstön toimintaa ohjaava tavoite, mikäli asiakkuuksien kehittämistä ei mitata. Toisaalta arviointi mahdollistaa organisaation jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen. (Pöllänen 1999, 170-183.)

### 3.4 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Asiakkuuksien johtamiseen liittyy olennaisena osana organisaation asiakkuudenhallinnan kehittäminen. Joskus tähän vaaditaan koko tietojärjestelmäpohjaisen infrastruktuurin uusimista tai hankkimista ja joskus kyseessä on yksittäinen osa-alueeseen liittyvä kehittämishanke. Huolimatta siitä, kummasta ulottuvuudesta on kysymys, liittyy asiakkuudenhallinnan kehittämiseen aina muutoksen läpivienti asiakkuuksien johtamisen ja asiakkuusajattelun tasolla. Tässä kappaleessa tarkastellaan asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeiden toteutusta organisaatiotasolla.

#### 3.4.1 Yleistä

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) mukaan asiakkuudenhallinta on osa asiakaslähtöistä liiketoimintamallia. Asiakkuudenhallinta on ensin nähty teknologian ja IT-työkalujen ilmiönä, myöhemmin arvonnousun välineenä ja vasta viime aikoina myös oleellisena osana koko organisaation strategiatyötä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16-20.)

Asiakkuudenhallinta on noussut viime vuosien aikana ilmiöksi, joka korostaa yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Asiakkuuksien luonnetta ja elinkaarta ymmärtämällä määritellään asiakkuuksien arvot ja kannattavuudet ja informaatioteknologian avulla päästään systemaattiseen operatiiviseen ja strategiseen asiakkuudenhallintaan. (Mäntyneva 2001, 9-11.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmistä on tullut avaintekijöitä yritysten ydinprosesseissa. Asiakkuudenhallintaa ei enää toteuteta ainoastaan uusien asiakkaiden hankkimisen vuoksi, vaan koko yrityksen sisäisen liiketoiminnan osana. Muuttuva toimintaympäristö on asettanut asiakkuudenhallintajärjestelmille uusia tavoitteita, joissa niiden tehokas integroituminen perustoimintaan on välttämätöntä. (Cunningham 2002, 30-31.)

Koulutusorganisaatioissa on viime vuosien aikana ymmärretty asiakkuudenhallinnan merkitys ja erilaisia tietojärjestelmäpohjaisia ratkaisuja on rakennettu. Organisaatioiden välinen yh-

teistyö on tässä erittäin oleellisessa asemassa, parhaita käytänteitä voidaan etsiä omien joissain tapauksissa vanhentuneiden käsitysten ulkopuolelta. Näin molemmat osapuolet hyötyvät asiakkuusjohtamisessaan.

### 3.4.2 Asiakastieto

Asiakkuuksien johtaminen perustuu lupaukseen ja odotuksiin siitä, että molemmat osapuolet kokevat arvonnousua ja liiketoiminnallista hyötyä. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ilman tietoa asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. Asiakastiedon olemassa olo ei myöskään riitä menestyksekkääseen asiakkuuksien johtamiseen vaan olennaista on se, miten tietoa käytetään. (Payne 2006, 228.)

Asiakastietoa kerätään useista lähteistä ja monilla erilaisilla tavoilla, mutta edelleen vain osasta asiakaskohtaamisia. Lisäksi asiakastiedon keräämistä ja hyödyntämistä ei yleensä ole vastuutettu operatiivisesti asiakasrajapintaan. Asiakastietoa kerätään, mutta kokonaisvastuu ylimmän johdon osalta puuttuu. Tiedon hyödyntämistä strategiatasolla tehdään, mutta vielä on kehitettävää sen viemisessä arkipäivän työprosesseihin. (Arantola 2006, 134-136.)

Asiakastiedon toiminnallisuuden varmistamiseksi asiakastiedon tulee olla integroitua ja läpinäkyvää. Integroitu asiakastieto tarkoittaa sitä, että kaikki yhteen tunnistettuun asiakkaaseen liittyvä tarpeellinen tieto yhdistetään kyseiseen asiakkaaseen. Asiakastiedon läpinäkyvyys puolestaan tarkoittaa, että asiakkaasta on yksi yhteinen kuva kaikilla organisaatiotasolla. (Hellman ym. 2005, 170-171.)

Asiakkuudenhallintaa ohjaavaa ja tukevaa tietoa tulisi olla jokaisessa organisaation toiminnossa mukaan lukien johdon ja kumppaneiden prosessit. Asiakkuudenhallinta ei ole vain asiakastiedon hallintaa vaan kokonaisvaltaisemmin asiakaslähtöistä toimintaa tukevaa tiedonhallintaa. Lähes kaikki tieto yrityksessä liittyy tavalla tai toisella asiakkaaseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 102.)

Asiakaslähtöisyys tuli markkinoinnin kautta yrityksiin jo 1980-luvulla. Asiakkuudenhallinta oli kuitenkin pitkään irti yritysten muusta strategisesta toiminnasta. Periaatteena oli usein ainoastaan asiakastiedon parempi haltuunotto ja organisointi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20-21.)

Asiakastiedon tehokas hallinta edellyttää tietojärjestelmäpohjaisten ratkaisujen hyödyntämistä. Tämän kautta tietotekniset ratkaisut edistävät yritysten liiketoimintaa ja tuottavat lisäarvoja yrityksille ja asiakkaille. Tietojärjestelmät ovat tätä kautta oleellisessa asemassa asiakkuuslähtöisessä liiketoiminnassa ja asiakkuuksien johtamisessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)



### 3.4.3 Asiakkuudenhallinnan toteutus ja organisointi

Mäntynevan (2001) mukaan asiakkuudenhallinnan toteutuksessa on nähtävissä useita painopistealueita. Niitä ovat mm. markkinointi ja myynti, teknologia, organisaatio ja muutoksenhallinta. (Mäntyneva 2001, 116-117.)

Asiakkaiden sitoutumisaste organisaatioon on ratkaiseva tekijä asiakkuudenhallinnassa. Asiakkaiden sitoutumisen aste merkitsee sitä, kuinka suuren osan toiminnastaan asiakas kohdistaa yritykseen organisaationa ja brandina. Lehtisen ja Storbackan (2002) mukaan organisaation muistin merkitys asiakkuudenhallinnassa korostuu, mikä mahdollistaa asiakkuuksien seuraamisen ja niiden perusteella tehdyt kehittämistoimenpiteet. Asiakastiedon hallintaan liittyy usein ongelmia, jossa organisatorisen ja henkilökohtaisen muistin tiedot asiakkaista eivät ole yhtäläisiä eivätkä näin toimi yhdessä. (Lehtinen & Storbacka 2002, 145-146.)

### 3.4.4 Asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeet

Asiakkuudenhallinnan käyttöönottoon liittyy monissa organisaatioissa täysin uusien toimintamallien omaksumista, jolloin oleellista on näiden mallien ja osaamisen kehittäminen eikä esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmän tekninen käyttö. Asiakkuudenhallintaa kannattaa lähestyä vaiheittain ja pilottiprojektien kautta. Tällöin kehittämisellä on parhaat mahdollisuudet onnistua. (Mäntyneva 2001, 111.)

Kehittämistyöhön ja muutoksen johtamiseen liittyy lukuisia ratkaistavia ongelmia, mutta vaiheistettuna asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeella on selvästi paremmat mahdollisuudet onnistua kuin kerralla läpiviedyllä suurella muutosprosessilla. Kehittämisessä on aina huomioitava organisaation rakenne, tietojärjestelmäympäristö, asiakkuuksien rakenne ja organisaation osaamisen tasoon liittyvät tekijät. (Mäntyneva 2001, 116.)

### 3.4.5 Kehittämisprosessin eteneminen organisaatiossa

Mäntyneva (2001) listaa asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeiden toteutuksen malliksi viisi vaihetta. Asiakkuudenhallinnan kehittämismallin käyttöönotto on suositeltavaa, mikäli organisaatio haluaa sitoutua ja tosissaan panostaa kehittämistyöhön. Malli jäsentää kehittämishankkeen toteutusta, parantaa sen toteutumismahdollisuuksia ja toimii tukena siihen liittyvässä viestinnässä:

- 1) Lähtötilanteen selvitys
- 2) Tavoitetilan määrittely
- 3) Kehittämisen toteutustapa
- 4) Kehittämistoimet
- 5) Seuranta ja arviointi.

Lähtötilanteen määrittelyssä selvitetään organisaation asiakkuudenhallinnan nykytilanne, resurssit ja asiakaskannan rakenne. Tavoitetilä kuvaa sitä, mitä asiakkuudenhallinnalla halutaan saavuttaa. Tavoitteet ovat konkreettisia ja selkeästi ymmärrettävissä. Kehittämisen toteutustavan valinnalla pyritään löytämään oikea tapa organisaation asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi. Projektityyppinen toteutus ja johdon vahva sitoutuminen ovat tärkeitä tekijöitä tässä prosessin vaiheessa. Kehittämistoimet voivat olla hyvin erilaisia riippuen organisaatiosta. Yleensä ne ovat toimintamallien kehittämistä kohti asiakkuuslähtöistä työskentelytapaa ja varsinainen tietojärjestelmäpohjainen asiakkuudenhallinta ja sen kehittäminen kulkevat tämän toiminnan rinnalla. Seurannan ja arvioinnin kautta tarkastellaan hankkeen onnistumista ja mahdollisia jatkokehitysmahdollisuuksia. (Mäntyneva 2001, 111-116.)

#### 3.4.6 Kehittämishankkeiden epäonnistumisen taustaa

Lehtinen (2004) listaa tärkeimpiä syitä, miksi asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeet organisaatioissa epäonnistuvat:

- Johto ei ymmärrä asiakkuuslähtöistä ajattelua tai ei ole sitoutunut siihen.
- Henkilökunta ei ymmärrä asiakkuuslähtöistä ajattelua tai ei ole sitoutunut siihen, koulutuksen ja tiedotuksen puute.
- Tuotelähtöinen organisaatio ohjaa edelleen toimintaa ja järjestelmiä.
- Yrityskulttuuri ei ole asiakaslähtöinen.
- Asiakuudenhallintajärjestelmää ei eroteta operatiivisesta toiminnasta.
- Asiakuustieto on olematonta tai huonosti organisoitu.
- Arviointi ja seurantajärjestelmät puuttuvat.

Usein epäonnistumista on vaikea mitata tai todentaa. Yleensä yllä mainituista syistä johtuen asiakkuusnäkökulma jää kapeaksi ja potentiaalista asiakkuuksien arvon nostoa ei sen vuoksi kyetä toteuttamaan. (Lehtinen 2004, 231.)

Asiakkuudenhallinnan kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyy runsaasti haasteita. Kehittäminen edellyttää organisaatiolta uudentyyppistä osaamista ja muuttaa osaltaan sen johtamisprosesseja. Tavoitteiden asettaminen, resurssien kohdentaminen sekä arvioinnin ja seurannan organisointi pienentää selvästi epäonnistumisen riskiä. (Mäntyneva 2001, 123.)

Oleellista asiakkuudenhallinnassa on sen tuoma muutos organisaation tavassa toimia. Erityisesti myynnin ja markkinoinnin prosessit saattavat muuttua ratkaisevasti. Asiakkuuksien hallinnan käyttöönotto lopettaa asiakkuuksien keskimääräisen tavoittelun ja sitä kautta kohdistaa markkinointia pienemmille ja yksilöllisille kohdejoukoille segmentoinnin ja asiakkuuksien hoitosuunnitelmien avulla. (Mäntyneva 2001, 123.)

Koulutusorganisaatioissa asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeet on pääasiallisesti toteutettu pitkäjänteisinä vuosia kestävinä hankkeina. Mikäli mahdollista, niiden toteuttaminen pilottimuotoisena mahdollistaa resurssien, ajankäytön ja toimintakulttuurin paremman integroimisen käytännön toimintaan.

#### 3.4.7 Asiakkuudenhallinta strategisena näkökulmana

Mäntynevan (2001) mukaan parhaisiin tuloksiin asiakkuudenhallinnassa päästään, kun se on integroitu pysyväksi osaksi organisaation ydintoimintaa. Organisaation toiminnan kehittäminen ja asiakkuudenhallinnan kehittäminen kulkevat toisin sanoen luonnollisesti rinta rinnan. Strategisesti asiakkuudenhallinta on mahdollista sisällyttää organisaation tuloskorttiajatteluun ja osaamisen kehittämiseen. (Mäntyneva 2001, 117-118.)

Asiakkuudenhallintaan liittyy merkittäviä osaamistarpeita. Riittävä osaamistaso antaa organisaatiolle mahdollisuuksia hyödyntää asiakkuuksien johtamisen kehittämistään. Alla olevassa taulukossa on kuvattu joitakin asiakkuudenhallintaan liittyviä merkittäviä osaamisalueita ja niiden vaatimaa osaamista:

Osaamisalueet	Yksittäisiä osaamissisältöjä
Analyyysiosaaminen	Asiakaskannattavuuden analyysi, ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, tiedonlouhinta
Suunnitteluosaaminen	Kampanjoiden suunnittelu, tarjooman sisällön suunnittelu, kanavien käytön suunnittelu
Toteutusosaaminen	Kampanjan toteutus eri kanavissa, markkinoinnin sisällön suunnittelu ja toteutus eri kanavissa, myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun integroiminen kanavissa
Seurantaosaaminen	Markkinoinnin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi eri mittareilla koskien kohderyhmää, tarjoomaa, kanavaa ja ajoitusta
Mahdollistava osaaminen	Tietovarastointi, kanavaintegraatio, sähköinen kaupankäynti ja internet

Taulukko 1: Asiakkuudenhallintaan liittyvät osaamisalueet ja yksittäisten osaamisalueiden sisältö (Mäntyneva 2001, 119)

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää kartoittaa henkilöstön nykytilanne organisaatiossa. Asiakkuusstrategian ja asiakkuudenhallinnan tavoitteet määrittelevät myös tarvittavan osaamisen ja ne eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Asiakkuudenhallinnan kehittämiseen on aina kytketty osaamisen kehittäminen, joka syntyy usein ulkopuolisten esimerkiksi järjestelmätoimittajien tai asiakkuustyön kouluttajien kautta saatavasta valmennuksesta. (Mäntyneva 2001, 119-120.)

Asiakkuudenhallinta mahdollistaa koko asiakkuuden elinkaaren seuraamisen, kehittämisen ja arvioinnin. Asiakkuuksien johtaminen on teknisten ratkaisujen tukemana entistä tehokkaampaa. Tuen onnistumiseksi on syytä rakentaa ensin toimiva asiakkuusstrategia ja vasta sen jälkeen käynnistää asiakkuudenhallintaan ja sen järjestelmiin liittyvä projekti. (Kaario ym. 2000, 139.)

### 3.5 Asiakkuusstrategia

Strategia tarkoittaa organisaation keinoja vision saavuttamiseksi. Strategia voi olla suunnitelma, malli tai näkökulma riippuen yrityksen tilanteesta. Strategisen työskentelyn tarkoitus ei ole itsessään strategian luominen vaan kilpailukyvyyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 79-80.) Asiakkuusstrategia on puolestaan kuvaus siitä, miten organisaatio johtaa asiakkuuksiaan. Tässä kappaleessa syvennytään asiakkuusstrategian merkitykseen, rakentamiseen ja kehittämiseen.

### 3.5.1 Strategisten asiakkuuksien merkitys

Asiakkaat ovat tulleet yhä vahvemmin osaksi organisaatioiden strategista ajattelua ja suunnittelua. Asiakkuusstrategian tulee olla niin hyvä, että sen avulla asiakkaat sidotaan osaksi organisaation toimintaa, ratkaisuja ja verkostoa toistuvasti. Onnistuakseen strategia vaatii toimivan palveluprosessin lisäksi tämän ainutlaatuisuuden esille tuomista markkinoinnissa ja viestinnässä. Asiakkaalla tulee myös olla selkeä rooli asiakkuusstrategian toteuttamisessa. (Lipasti 2007, 244-249.)

Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan organisaatiot, joilla ei ole erillistä asiakkuusstrategiaa, useimmiten epäonnistuvat asiakkuuksien säilyttämisessä ja kehittämisessä. Valitettavan usein juuri asiakkuuksien säilyttämiseen ei kiinnitetä huomiota vaan asiakassuhteet nähdään kerta-luontoisina myyntitapahtumina. (Kaplan & Norton 2004, 123.)

Perinteisissä strategiamäärittelyissä asiakkuudet on nähty tuotokeskeisen strategian kautta ja arvioitu sen mukaisilla mittareilla. Asiakkaat ovat olleet toiminnan kohteita, eikä asiakkuuksille ole annettu riittävää painoarvoa strategisesta näkökulmasta. Asiakkuusstrategia poikkeaa perinteisestä strategiasta siinä, että se kuvaa miten yritys pääsee tavoitteisiinsa asiakassuhteitaan kehittämällä. (Hellman ym. 2005, 155-156.)

Lähtökohtana asiakkuusstrategiassa on organisaation omasta näkökulmasta se, etteivät kaikki asiakkuudet ole keskenään samanarvoisia. Arvokkaiden ja kannattamattomien asiakkuuksien tunnistaminen ja kehittäminen on asiakkuusstrategian perusta. Asiakkuusstrategia on myös arvokas koko organisaation strategisen oppimisen kannalta. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 103.)

### 3.5.2 Asiakaskanta-analyysi

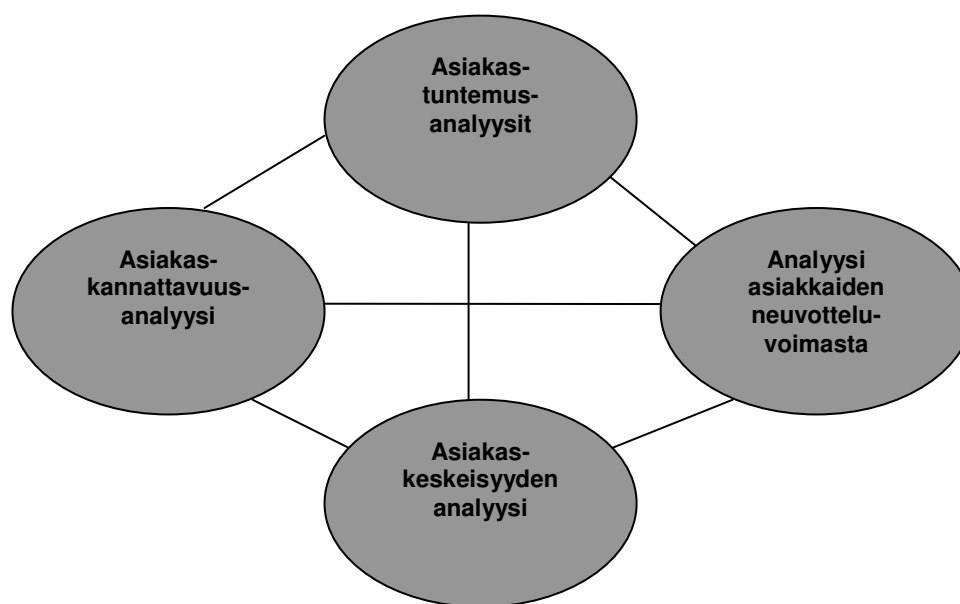
Tämän hetkessä ja tulevassa toimintaympäristössä organisaatiot eivät voi olla kaikkea kaikille. Tämän vuoksi yritysten on valittava asiakkaansa ja kohdistettava niille yksilöllisiä toimenpiteitä. Organisaatioiden on analysoitava asiakaskantaansa jatkuvasti. Näin johdolla säilyy käsitys siitä, miten asiakaskannan rakenne vastaa organisaation strategiaa. Analyysien pohjalta voidaan rakentaa tarkka ja yksilöllinen asiakkuusstrategia eri asiakassegmenteille. (Pöllänen 1999, 64-68.)

Asiakkuuksien kannattavuuden tunnistamiselle ja niiden strategiselle johtamiselle asiakasanalyysi on olennainen työkalu. Asiakkuudenhallinnan avulla tehtävä asiakasanalyysi kannattaa tehdä vaiheittain oppimalla. Lähtökohtana aluksi voi olla ryhmittäin tapahtuva luokittelu.

Vasta myöhemmin analyysin ollessa pysyvää ja säännöllistä voidaan siirtyä vaativampiin tilastollisiin analyysihin. (Mäntyneva 2001, 92-93.)

Asiakaskanta-analyysin voi toteuttaa kannattavuus- ja arvopohjaisena. Asiakkuuksien arvoa analysoidaan etupäässä numeerisilla mittareilla. Näitä voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan volyymi, asiakkuuden vuotuinen kannattavuus, asiakkuuden liiketoimintapotentiaali, referenssiarvo tai osaamisarvo. Näiden väliset painotukset riippuvat aina asiakasanalyysia toteuttavan organisaation tilanteesta ja tarpeista. (Kaario ym. 2000, 61-62.)

Kamensky (2000) kertoo kokonaisnäkemyksen edellyttävän asiakasanalyysijä neljästä toisiaan täydentävästä ryhmästä. Asiakastuntemusanalyysi tehdään asiakkuuden tärkeiden, toimialan ja liiketoimintajärjestelmän avulla. Asiakaskeskeisyyden analyysi selvittää organisaation asiakaslähtöisen toiminnan nykytilanteen. Analyysi asiakkaiden vetovoimasta kartoittaa yrityksen ja sen asiakkaiden välisen suhteen neuvotteluvoiman. Asiakaskannattavuusanalyysi selvittää asiakkaiden aiheuttamat kustannukset ja vertaa niitä vastaavasti asiakkaiden tuomiin tuloihin. (Kamensky 2000, 122-126.) Analyysit havainnollistetaan alla olevassa kaaviossa:



Kuvio 2: Tärkeimmät asiakasanalyysit (Kamensky 2000, 123)

### 3.5.3 Asiakkuuksien organisointi

Asiakkuuksien johtaminen vaihtelee suuresti oman toimialan, asiakkaan toimialan ja asiakkuuksien johtamisen tavoitteiden mukaan. Asiakasanalyysin pohjalta tapahtuva asiakkuuksien

organisointi auttaa organisaatiota eri asiakasryhmille eli segmenteille tehtävissä asiakkuuksienhoitosuunnitelmissa. Tämän jälkeen strategisesti asiakkuuksien taustoja on myös analysoida syvemmin, jotta niille tarjottavien yksilöllisten palveluiden ja tuotteiden arvo nousee. (Kaario ym. 2000, 64-66.)

Asiakkuuksien ryhmittely on asiakkuudenhallinnan toteutuksen lähtökohta. Sen vuoksi on tärkeää selvittää keitä asiakkaat ovat ja millainen on heidän taustansa. Asiakkuuksien organisoimisessa kannattaa käyttää olemassa olevaa kokemusta apuna eli hyvä tuntuma asiakaskantaan antaa mahdollisuuden kohdentaa analyysit oikein. Asiakkuuksien kehittämiseen ja säilyttämiseen liittyvien toimenpiteiden suunnittelemiseksi ja määrittämiseksi on tärkeää saada selville, keitä organisaation asiakkaat ovat ja millaisia toimenpiteitä he odottavat. (Mäntyneva 2001, 25-26.)

Asiakkuudet on hyvä organisoida sisäisin määrittelykriteerein. Asiakkuuden arvo yritykselle on hyvä lähtökohta, mutta nykyään on korostettu myös potentiaalin merkityksessä asiakkuuksien organisoimisessa ja asiakkuudenhoitosuunnitelmien rakentamisessa. Potentiaaliset asiakkuudet ovat niitä asiakkaita, jotka eivät vielä käytä yrityksen tuotteita ja palveluita tai asiakkaita, joilla olisi potentiaalia käyttää merkittävästi enemmän. Strategisesti näissä asiakkuuksissa on paljon mahdollisuuksia. (Hannus 2004, 140-142.)

#### 3.5.4 Strategisten asiakkuuksien johtaminen

Strategisten asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on vahvistaa ja kehittää asiakkuuksia pitkäaikaisen asiakassuhteen ja asiakasuskollisuuden varmistamiseksi. Strategisessa johtamisessa yritys hyödyntää olemassa olevaa asiakkuuttaan parhaalla mahdollisella tavalla ja pyrkii samanaikaisesti hyödyntämään siinä mahdollisesti piilevät uudet liiketoimintamahdollisuudet. Vastavuoroisesti asiakas arvostaa omaa asiakkuuttaan, koska se tukee asiakkaan omia arvoja ja liiketoimintaprosesseja. (Kaario ym. 2000, 21-22.)

Useimmat ongelmat asiakkuuksien johtamisessa johtuvat siitä, että strategiat eivät ole selkeitä. Työntekijät eivät ole tietoisia asiakkuusstrategian merkityksestä, tarkoituksesta tai sen soveltamisesta käytäntöön. Pahimmassa tapauksessa he eivät tiedä koko strategian olemassa olosta. Tällöin vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on aina yksilöllistä vanhaan kokemukseen perustuvaa ja asiakkuuksien johtaminen tehotonta. (Blomqvist ym. 1999, 27.)

#### 3.5.5 Strategian seuranta ja kehittäminen

Yksi tehokkaimpia keinoja varmistaa strategian toteutuminen ja muutosten läpivienti on riittävän tehokkaan seurannan organisointi. Strategian seuranta osaltaan sitouttaa organisaation

henkilöstöä ja ylläpitää tätä sitoutumista. Riittävän usein tapahtuva arviointi edistää strategiatyön kulkemista oikeaan eli vision määrittämään suuntaan. (Hakanen ym. 2007, 88.)

Asiakkuuksien arviointi ei ole pelkkää kannattavuuden arviointia, vaikka se usein on tärkeä tekijä. Asiakkuudella voi olla referenssi- tai osaamisarvoa. Jälkimmäisessä tapauksessa asiakkuuksista muotoutuu usein kumppanuuksia, joissa haetaan synergiaetua molempien osapuolien liiketoimintaan. (Blomqvist ym. 1999, 148.)

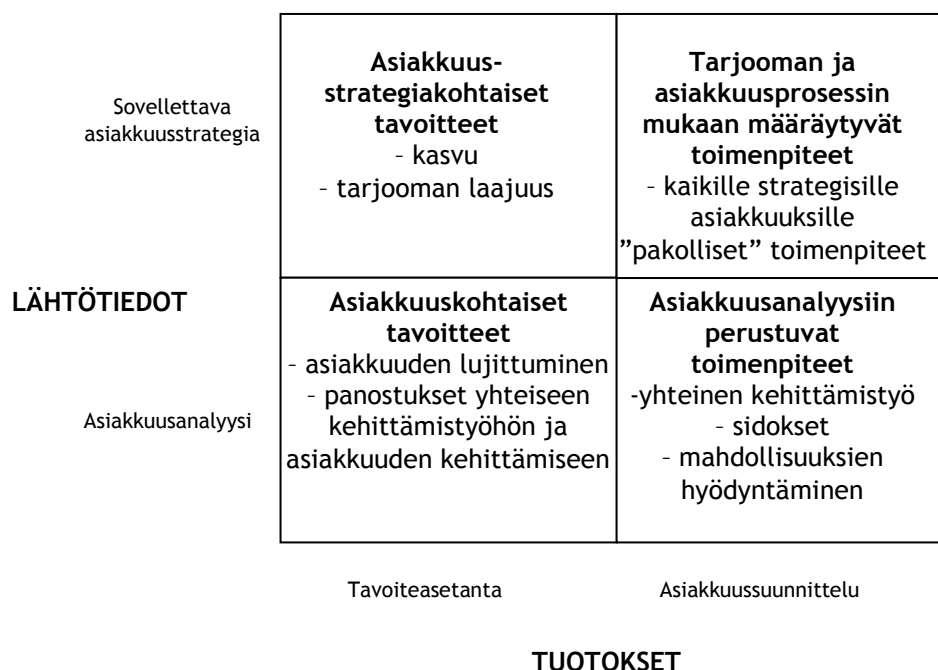
Ala-Mutka ja Talvela (2004) korostavat tuloksellisuuden edellytysten mittaamista. Strategian kannalta on oleellista tietää toiminnan syyt eikä niinkään seuraukset. Strategian seuranta ja kehittämistä varten on olemassa erilaisia mittareita, joista asiakkuussegmenttien mukaisesti toteutettu seurantajärjestelmä antaa kuvan siitä miten strategia toteutuu käytännön tasolla. Asiakkuusstrategiaa ja sen mittareita voidaan uusia ja kehittää sen mukaan, miten organisaation toimintaympäristö tai asiakastilanteet muuttuvat. Mittarit on kuitenkin hyvä rakentaa mahdollisimman pysyviksi, jotta pitkän aikavälin arviointi mahdollistuu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

### 3.6 Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmilla tavoitellaan selkeää ymmärrystä asiakkuuden tavoitteista ja siinä kuvataan ne toimenpiteet, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat konkretisoivat asiakkuuksien hyötyjä ja niihin liittyviä mahdollisuuksia. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat ovat myös tehokkaita työkaluja asiakkuuksien strategisessa johtamisessa ja sen kehittämisessä. (Kaario ym. 2000, 109.)

Asiakkuussuunnitelma koostuu analyysistä, tavoitteiden määrittelystä, toimenpiteiden suunnittelusta, toteutuksesta ja asiakkuuden seurannasta. Alla olevasta kuviosta käy ilmi asiakkuussuunnitelman olennainen sisältö ja asiakkuussuunnitteluprosessin eteneminen sekä asiakkuusstrategian antamat yleiset suuntaviivat toiminnalle:





Kuvio 3: Asiakkuussuunnitelman lähtötiedot ja tuotokset (Kaario ym. 2000, 111)

Kuviosta näkyvät asiakkuuksien tavoitteiden asettamiseksi tarvittavat perustiedot: asiakkuusstrategia, asiakkuuksien analysointi sekä asiakkuuksien mahdollisuuksien tunnistaminen. (Kaario ym. 2000, 111.)

Organisaatiosta ja sen tilanteesta riippuen asiakkuudenhoitosuunnitelmat voidaan ohjata tuote- tai palvelutarjonnan määrittelyn tueksi. Niiden avulla voidaan tehdä kanavavalintoja markkinointiviestintään tai tutkia asiakaskannattavuutta. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat kytkeytyvät asiakkuudenhallintajärjestelmiin tärkeiksi osa-alueiksi. (Mäntyneva 2001, 97-100.)

### 3.6.1 Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat segmenteittäin

Asiakasstrategian toiminnallistamiseksi eri asiakassegmenttien ympärille rakennetaan erilliset asiakashoitosuunnitelmat. Käytännössä tämä tarkoittaa valitun strategian viemistä käytännön toimintaan. Asiakassegmenttikohtainen toimintamalli on tapa toimia siten, että asiakassegmentin erityispiirteet otetaan huomioon. Käytännössä jokaiselle asiakkaalle ei rakenneta omia prosesseja vaan niitä hiotaan segmenttikohtaisesti sopiviksi ja pyritään hyödyntämään jo olemassa olevia rakenteita. Hoitosuunnitelman tukena käytetään jo tehtyjä asiakasanalyyskejä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 85-87.)

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat tukevat myös segmenttikohtaista markkinointia. Rope (1998) kuvailee entisen löyhästi asiakastasolle kohdistetun markkinoinnin väistyneen tarkan asiakkuuksille kohdennetun ja suunnitellun markkinointiviestinnän tieltä. Hoitosuunnitelmiin on tärkeää sisällyttää markkinoinnin kohdistusjärjestelmän, jossa eri markkinointitoimenpiteet toteutetaan segmenteittäin. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmista ei saada toimivia, mikäli organisaation segmentit eivät ole tarkasti määriteltyjä. (Rope 1998, 235-236.)

### 3.6.2 Asiakkuuksien profilointi

Asiakkuuksien profilointi on prosessi, jossa yritys jatkuvasti analysoi ja kehittää asiakkuuksiaan eri informaation perusteella. Tuotoksena syntyvä asiakasprofiili on ajan tasainen ja jatkuvasti päivittyvä kuvaus asiakassuhteesta ja sen kehittämiseen liittyvistä seikoista. Profiloinnin tavoitteena on asiakkuuksien parempi tunteminen ja ymmärtäminen, sekä tämän tiedon hyödyntäminen. (Pöllänen 1999, 120.)

Asiakkuuksien profiloinnin perusteella yritys määrittää ne toimenpiteet, joiden avulla se ylläpitää, johtaa ja kehittää asiakkuuksiaan. Jokaisella yrityksellä on toimintatavastaan riippuen erilaisia tarpeita ja tapoja profiloida asiakkuuksiaan. Yksittäisten kaikille sopivien profiiliin vaikuttavien tekijöiden listaaminen on tämän vuoksi vaikeaa. (Pöllänen 1999, 120-130.)

Hellman ym. (2005) korostavat asiakasportfolioiden merkitystä asiakkuuksien ryhmittelyssä. Sen kautta on mahdollista tarkastella asiakkuuksista samasta näkökulmasta kerrallaan. Näitä näkökulmia voivat olla esimerkiksi:

- asiakasrakenne
- toimiala
- asiakkuuden laajuus
- asiakasosuus
- kanavat
- asiakasuskollisuus
- asiakaskannattavuus
- potentiaaliset, uudet asiakkaat.

(Hellman ym. 2005, 193.)

Tehokkaassa asiakkuuksien johtamismallissa asiakkuusprofiilia ylläpidetään, päivitetään ja kehitetään jatkuvasti. Tässä prosessissa ovat mukana yrityksen henkilöstö, asiakkuudenhallintajärjestelmä ja usein itse asiakas. Asiakkuuksien strategisessa johtamisessa nämä kolme osatekijää yhdistyvät ja asiakkuusprofiileista voidaan rakentaa tarkemmat asiakkuuksien hoitosuunnitelmat. (Pöllänen 1999, 127.)

### 3.6.3 Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien rakentaminen

Suuremmissa asiakasmäärissä asiakkuuksien hoitosuunnitelmat on järkevää automatisoida esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmän ohjaamiksi toimenpiteiksi. Yritysten asiakkuudenhallintajärjestelmät voivat kriteerien perusteella seurata asiakkuuksien profiilimuutoksia, kerätä asiakkuudet niiden hoitosuunnitelmien mukaisiin toimenpiteisiin ja tiedottaa muutoksista. Tällöin asiakasinformaation ajan tasaisuus ja jatkuva päivitys ovat kriittisiä tekijöitä. (Pöllänen 1999, 131-132.)

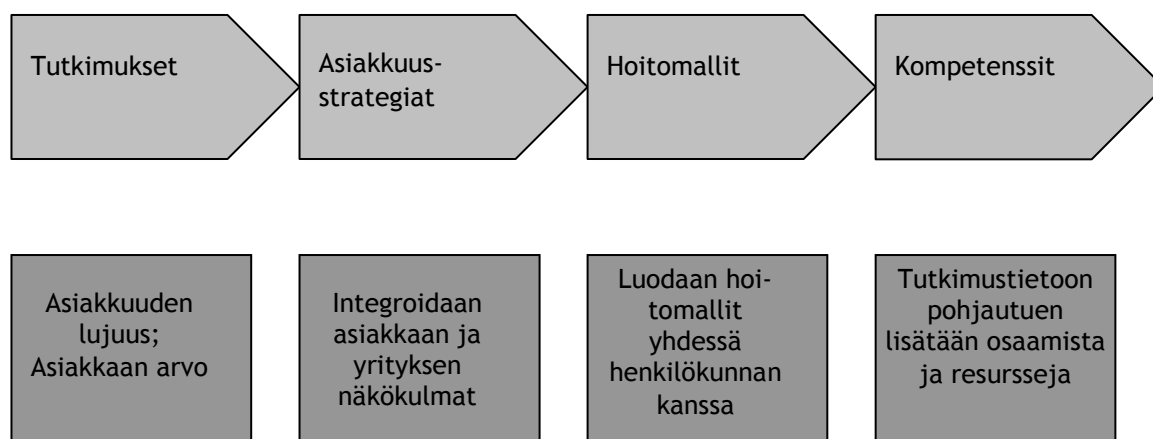
Pöllänen (1999) kertoo kuitenkin myös, ettei kokonaan automatisoitu tietokantapohjainen asiakashoitosuunnitelma ole varsinainen asiakassuhteen ylläpidon kokonaan kattava väline vaan poimintakriteeristö, joka seuraa asiakkuutta ja tiedottaa sen vaatimista toimenpiteistä tarvittaessa. (Pöllänen 1999, 133.)

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien hiominen ja laadullinen toteuttaminen on siis asiakasvaativien, asiakkuuspäällikön tai asiakkuustiimin tehtävä. Sitä ei voi kokonaan automatisoida. Hannuksen (2004) mukaan asiakkuuksien arvo on paras lähtökohta asiakkuuksien hoitomallien määrittelylle. Liikevaihdon ja ostovolyymin pohjalta tehty luokittelu on ollut perinteinen ja yksinkertainen malli tähän. Potentiaalisille asiakkuuksille rakennettavien omien hoitosuunnitelmien merkitystä on viime aikoina korostettu. Asiakkuushoitosuunnitelmat määritellään esimerkiksi strategisille asiakkuuksille, avainasiakkuuksille, kerta- tai perusasiakkuuksille ja potentiaalisille asiakkuuksille. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmassa kuvataan asiakkuuden perustiedot, asiakassuhteen luonne ja sen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämiseen liittyvät toimenpiteet. (Hannus 2004, 140-143.)

### 3.6.4 Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien ylläpito ja kehittäminen

Päävastuu asiakkuuksien hoitosuunnitelmien kehittämisestä on yrityksellä. Kyseessä on kuitenkin samalla yhteistyö yrityksen ja asiakkaan välillä, jossa molemmat osallistuvat kehittämistoimintaan. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien ylläpito ja kehittäminen edellyttävät molemmilta osapuolilta sitoutumista ja innostusta toimintaan. Hoitomallien jatkuva päivittäminen suhteessa asiakkuusprofiileihin ja asiakkuusstrategiaan varmistaa niiden ajantasaisuuden. (Lehtinen 2004, 161-162.)

Lehtisen (2004) mukaan asiakkuuksien hoitomallia luodessa ja ylläpitäessä on tärkeää ottaa huomioon asiakkuuksien eri vaiheet. Hoitomallin toteutuksessa tähdätään asiakkuusstrategian toteutumiseen käytännön tasolla. Alla olevassa kuviossa on vaiheistettu asiakkuuksien hoitomallin toteutus:



Kuvio 4: Hoitomallin toteutuksen prosessi (Lehtinen 2004, 171)

Kuviossa viime vaiheessa kuvatut kompetenssit muodostavat erittäin tärkeän tekijän asiakkuuksien hoitomallin onnistumisen kannalta. Vaikka sitoutumista ja motivaatiota hoitosuunnitelmien ylläpitoon löytyisi, osaamisen puute aiheuttaa aina ongelmia. Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaatiossa on riittävä määrä osaamista hoitosuunnitelmien toteuttamista varten. Tässä yhteydessä kompetenssien kehittäminen ja henkilöstön osaamisen ylläpitäminen liittyvät keskeisesti asiakkuuslähtöiseen ajatteluun. (Lehtinen 2004, 171-172.)

Lehtinen (2004) listaa asiakkuuksien hoitomallien onnistuneelle toteutukselle tärkeitä seikkoja seuraavasti:

- Organisoituminen tulee aina tapahtua asiakkuuksien ympärille, ei tuotteen tai maantieteellisten tekijöiden.
- Asiakkuuksien hoitomallit on aloitettava asiakkuusstrategiasta ja asiakkuuksien arvosta, tästä pisteestä edetään kohti palvelu- ja tuotantoprosessia.
- Mittaamisessa ja arvioinnissa tulee aina huomioida asiakkaiden, henkilöstön, kannattavuuden ja keskeisten onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulma.
- Asiakkuuksien hoitomalleja tukemaan on aiheellista rakentaa palkitsemis- ja palautejärjestelmä.
- Tekniset esimerkiksi järjestelmiin liittyvät investoinnit tulee rakentaa tukemaan asiakkuuksia.

(Lehtinen 2004, 172-173.)

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa voi käyttää mahdollisuuksien hyödyntämisen lisäksi toimenpiteiden seurannassa ja johtamisen arvioinnissa sekä valvonnassa. Asiakkuuksien johtamisessa tarvitaan seurantajärjestelmää asiakkuuksien hoitosuunnitelmien tarkistamista varten. Toi-

menpiteiden määrittämisen jälkeen on niille määritettävä seuranta, jotta voidaan monitoroida tavoitteisiin pääsemistä ja suunnitelmien konkreettista toteutumista. Tämän kautta saadaan myös arvokasta tietoa asiakkuusstrategian toteutumisesta, asiakkuuksien arvosta ja niiden kehittämisestä. (Kaario ym. 2000, 119-120.)

Asiakkaita voidaan käyttää omien asiakkuuksien hoitosuunnitelmien hyväksymisessä ja suunnitelmien arvioinnissa. Asiakkaan on pakko osallistua suunnitelmien aikatauluttamiseen ja sitä kautta hyväksyä siinä olevat tavoitteet. Tehokasta seurantajärjestelmää ei voida toteuttaa ilman asiakkaan roolia arvioinnissa. (Kaario ym. 2000, 122-123.)

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien kehittämisen tavoitteena on lisäksi mahdollisuuksien hyödyntäminen. Seurannan kautta tunnistetaan uusia mahdollisuuksia asiakkuuksissa ja voidaan reagoida niihin nopeasti. Asiakaspalautteen kerääminen kehittämisideoiden ja ongelmakohtien tunnistamiseksi on välttämätöntä. (Kaario ym. 2000, 125-126.)

### 3.7 Segmentointi

Tässä kappaleessa käsitellään segmentointia yleisenä käsitteenä ja syvennyttään sen jälkeen tarkemmin segmentoinnin vaiheisiin, perusteisiin ja arviointiin. Samanaikaisesti arvioidaan segmentointia kohdeorganisaation näkökulmasta.

#### 3.7.1 Segmentoinnin lähtökohta

Segmentoinnin lähtökohtana on se, että eri markkinoilla ja asiakasryhmillä on erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksille. Siksi kaikille asiakasryhmille ei kannata markkinoida samalla tavalla, vaan eriyttämällä eli differoimalla ja kohdistamalla markkinoinnista saadaan taloudellisempaa ja tehokkaampaa. Segmentoinnin lähtökohtana on asiakkaiden erilaisuus. Jos kaikilla asiakkailla olisi samanlaiset arvot ja samanlainen ostokäyttäytyminen, ei segmentointiin olisi tarvetta. Segmentoinnin kautta eri asiakasryhmille voidaan tarjota erilaisia tuotteita, asiakkuusprosesseja, palveluita ja palveluiden tasoa. (Blomqvist ym. 1999, 39.)

#### 3.7.2 Segmentoinnin tavoitteet

Segmentointi auttaa yritystä liiketoimintansa tehokkaammassa suunnittelussa ja organisoinnissa erilaisten asiakkuuksien erilaisiin tarpeisiin. Segmentointi ohjaa myös yritystä kohdistamaan voimavaransa oikealla tavalla. Segmentoinnin tavoitteena on yhdistää yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma. *Ulkoisella näkökulmalla* tarkoitetaan pääasiassa asiakkaiden erilaisia tarpeita ja muista asiakkaita erilaistavia tekijöitä. Sisäinen näkökulma puolestaan käsittelee yrityksen toimintoja ja yrityksen saamia hyötyjä. *Sisäinen näkökulma* voi olla myyntivolyymi

tai kannattavuuspainotteinen, näihin vaikuttavat yrityksen sisäiset prosessit. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45-52.)

Ropen (1998) mukaan segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. (Rope 1998, 57.) Grönroos (2009) puolestaan korostaa asiakkaiden erilaisia tarpeita ja toiveita. Organisaatio pystyy vain harvoin vastaamaan kaikkien asiakkaidensa tarpeisiin samalla tavalla, eikä sen tulekaan pyrkiä ratkaisemaan kaikkien ongelmia. Homogeeniset ja riittävästi toisistaan poikkeavat segmentit ja niistä valittavat kohderyhmät mahdollistavat asiakkuuksien yksilöllisen johtamisen ja kehittämisen. (Grönroos 2009, 422-423.)

Yrityksen asiakaskannan ollessa usein tuhansien asiakkaiden kokoinen, on asiakassegmentointi tärkeä perusta asiakastavoitteiden asettamiselle, toimenpiteiden kohdentamiselle ja toiminnan seuraamiselle. Moni yritys segmentoi asiakkaansa yhä staattisesti. Tämä tarkoittaa, että asiakas asettuu tiettyyn segmenttiin hyvin pysyvien kriteerien mukaan, esimerkiksi henkilömäärän ja toimialan perusteella. Staattisessa segmentoinnissa yrityksen asiakas pysyy hänelle määritetyssä luokassa riippumatta asiakassuhteen muutoksista. Dynaamisessa segmentoinnissa asiakassuhteen muutokset vaikuttavat segmentin määräytymiseen. (Hellman ym. 2005, 43-44.)

### 3.7.3 Segmentointi osana organisaation strategiaa

Viimeisten vuosien aikana segmentointimalleista on haettu apua myös yritysten laajempiin haasteisiin, koko organisaation yhteiseksi työkaluiksi ja näkökulmaksi. Segmentointimallit luotiin aikaisemmin ainoastaan myynnin käyttöön ja niiden hyödyt jäivät paikallisiksi. (Arantola 2006, 85.)

Asiakkuusstrategia rakennetaan segmentoinnin avulla. Segmentointi on tärkein osa asiakkuusstrategiaa, sillä muodostettujen segmenttien mukaan määritellään toimintamallit ja asiakkuuksien hoitosuunnitelmat kunkin segmentin kohdalla. Konkretisoimalla kullekin segmentille omat keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet, mahdollistetaan asiakkuudenhallinnan monipuolisuus ja toimivuus osana yrityksen asiakkuusstrategiaa. Asiakkuusstrategian tulee olla sellaisessa konkreettisessa muodossa, että siitä voidaan helposti johtaa eri segmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46-47.)

Yritysten strategioista on löydettävissä paljon tukea keskeisten kohderyhmien määrittämiseen. Sama toimii luonnollisesti toisinpäin eli segmentoinnista on apua yrityksen strategiamäärittelyissä ja arvioinneissa. Valitettavan usein segmentointi kuitenkin tehdään irrallaan yrityksen

strategiasta ja ainoastaan ulkoisesta näkökulmasta, jolloin saadaan aikaan teorian mukainen ja looginen asiakassegmentointi, joka ei kuitenkaan toimi käytännössä. Oppilaitosnäkökulmasta segmentoinnin ja asiakkuuksien johtamisen mallien integrointi strategiaan ja arvoihin on erityisen tärkeää, koska niiden kautta asiakkuustyön toteuttajille tulee selkeä ymmärrys yhteisistä tavoitteista ja toimenpiteistä.

#### 3.7.4 Segmentointiprosessi

Segmentointiprosessi vaatii yritykseltä aikaa, panostusta ja sitoutumista. Usein näitä vaatimuksia ei jakseta tai kyetä täyttämään ja segmentointi jää puutteelliseksi. Johto on avainasemassa, sillä heillä on yleensä paras asiakastietämys ja he voivat samanaikaisesti esimerkiksi johtaa toimintaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 54-55.)

Yritysten osalta segmentointi kannattaa toteuttaa vaiheittaisena prosessina. Ensin valitaan tekijät, joiden perusteella segmentointi kannattaa toteuttaa, otetaan käyttöön ne segmentointitekijät, jotka ovat merkittävimmät toimivan segmentoinnin rakentamiseksi, ja lopuksi suoritetaan segmentointi niin, että lopuksi päästään riittävään joukkoon riittävän suurien markkinalohkoja.

Segmentointi voidaan toteuttaa ensin makrosegmentoinnilla, jossa haetaan kohdeyritykset. Sen jälkeen näistä kohdeyrityksistä haetaan mikrosegmentit, joka tarkoittaa asiakasyrityksen kohdehenkilöitä. Mikrosegmentoinnin kautta määritellään myös kohdehenkilöiden ratkaisevat ominaisuudet suhteessa markkinointiin ja asiakkuuksien hoitosuunnitelmien toteutukseen. Oleellista on, että segmentointi viedään aina henkilötasolle saakka. (Rope 1998, 70.)

Sipilän (1999) mukaan segmentoinnissa on kyse asiakkaiden tarpeiden ja yrityksen osaamisen yhteensovittamisesta. Organisaatiosta tulee löytyä vastuuhenkilöt jokaiselle segmentille sen edellyttämän osaamisen mukaan. (Sipilä 1999, 94.)

#### 3.7.5 Segmentoinnin vaiheet

Segmentoinnin kehitys ja toteutus voidaan Arantolan (2006) mukaan viedä läpi seuraavien vaiheiden kautta:

##### **Tavoittaminen**

Segmentoinnin ensimmäisessä kehitysvaiheessa on tarkoitus tavoittaa haluttuja asiakasryhmiä suoramarkkinoinnin avulla. Tässä vaiheessa kyse on kohderyhmistä, eikä vielä tarkennetuista

asiakasryhmistä. Pääpaino on uusasiakashankinnalla. Kohderyhmät ovat määrään perustuvia, eikä niiden ominaisuuksia vielä tässä vaiheessa pohdita.

### **Kohdentaminen**

Kohdentamisvaiheessa on kysymys segmentoinnin hyödyntämisestä kampanjoiden kohdentamisessa. Kampanjoita analysoidaan entistä tarkemmin ja monipuolisemmin, asiakkaiden käyttäytymistä suoramarkkinoinnin kohteena myös tutkitaan. Kampanjan jälkeen selvitetään toimintojen tehokkuus, markkinapotentiaali ja kilpailijan asiakkaat.

### **Erilaistaminen**

Segmentoinnin kolmannessa kehitysvaiheessa aiemmin tunnistetut irralliset segmentit ja niiden ryhmittelytavat kerätään organisaation yhteiseksi segmentointimalliksi. Yrityksen oman asiakastiedon lisäksi tarvitaan ulkoisista lähteistä kerättyä tietoa. Asiakkaiden potentiaalista, liikevaihdosta ja tuloksesta saatuja tietoja voidaan hyödyntää asiakkuuden arvon määrittelyssä. Tätä kautta saadaan usein aivan uusia näkökulmia.

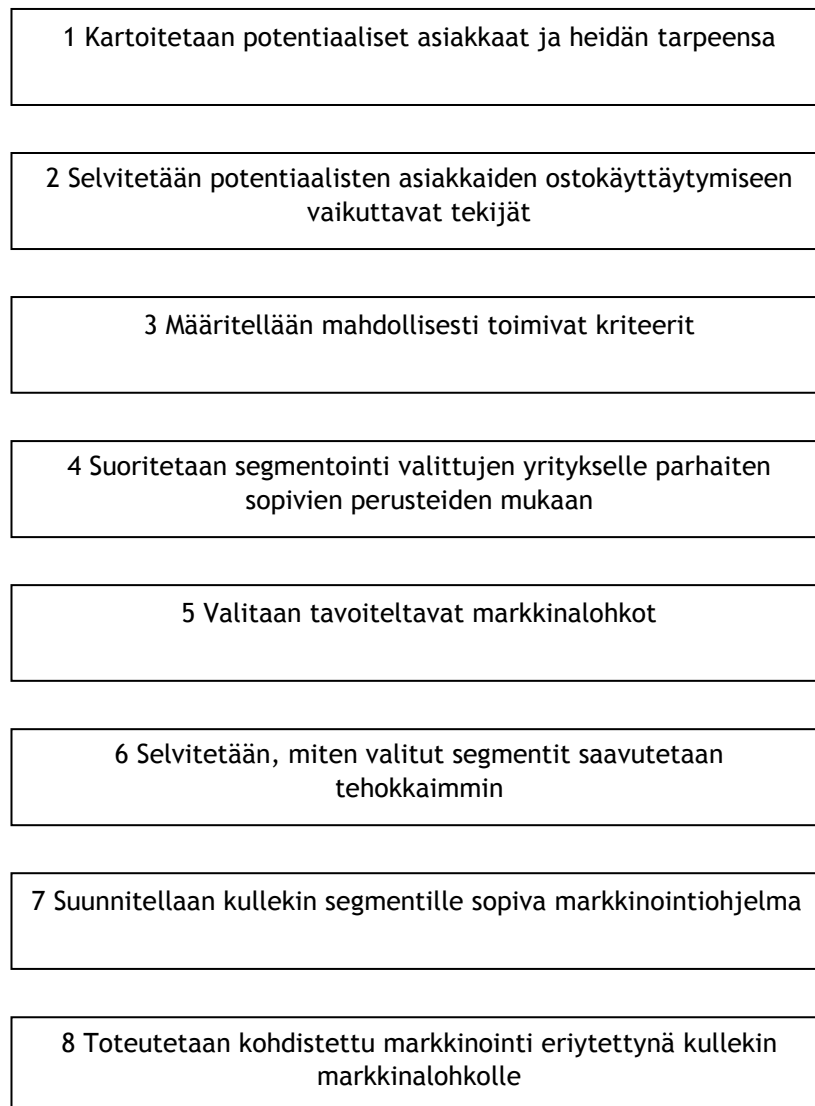
### **Johtaminen**

Segmenttejä voidaan johtaa kokonaisuuksina kun organisaation liiketoimintastrategia ja asiakkuusstrategia yhdistetään. Asiakasryhmät ovat tällöin tärkeitä näkökulmia johtamisen ja tavoitteiden asettamisen kannalta. Organisaatioilta tarvitaan kykyä jakaa nykyinen ja potentiaalinen asiakaskantansa segmentteihin tavalla, joka palvelee sekä tuotekehitystä, myyntiä ja markkinointia. Segmenttejä tulee myös voida mitata eli segmentoinnin tueksi on rakennettava oikeat mittarit. Segmentoinnin viimeisessä vaiheessa yritys muodostaa jäsentyneen, mittaroidun kuvan asiakaskannastaan. (Arantola 2006, 86-88.)

Segmenttien johtaminen tarkoittaa, että yritykseen tulee uusi johtamisen näkökulma. Tavoitteet ja menestys segmentissä ja sen syvällinen ymmärtäminen yhdistetään tuotteiden ja myyntialueiden tavoitteisiin ja mittareihin. (Arantola 2006, 86)

Rope ja Vahvaselkä (1998) kuvaavat segmentoinnin monivaiheisena prosessina seuraavan kuvion kautta:





Kuvio 5: Segmentoinnin toteutuksen vaiheet (Rope & Vahvaselkä 1998, 54, soveltaen Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1990, 104)

Kuvio osoittaa segmentoinnin systemaattisen ja prosessinomaisen etenemisen, jossa edellisen vaiheen ratkaisut tuottavat aina lähtökohdat seuraavalle vaiheelle (Rope & Vahvaselkä 1998, 54).

### 3.7.6 Segmentoinnin tasot

Ropen (1998) mukaan segmentoinnissa on kaksi tasoa: *tyyppisegmentointi* ja *asiakassuhdesegmentointi*. *Tyyppisegmentointi* kuvaa liikeideaan sisältyvän segmentin valintaa. Siinä pyritään mahdollisimman tarkasti kuvaamaan valitun asiakkaan ominaispiirteet. *Asiakassuhdesegmentointi* ryhmittelee puolestaan asiakkaat liikeideaan sisältyvien segmenttien sisällä

asiakassuhteen mukaisesti, koska markkinoinnin tavoitteet ja myös toimintamallit eroavat asiakassuhteen mukaan toisistaan. Segmentoinnissa tyyppi- ja asiakassuhdesegmentointi tulee yhdistää toimivaksi toimintamalliksi. (Rope 1998, 65-66.)

Lehtisen (2004) mukaan tulevaisuuden haasteina useimmille organisaatiolle on segmentointiperusteiden uudistuminen ja kehittäminen. Asiakkuuksia ei enää segmentoida suoraan esimerkiksi liikevaihdon mukaan, vaan asiakkuuksien arvon ja asiakkaan asenteiden mukainen segmentointi valtaa yhä kasvavassa määrin tilaa. (Lehtinen 2004, 238.)

Mäntyneva (2001) puolestaan korostaa segmentoinnissa tasojaottelua asiakkuuksien nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella sekä asiakkuuksien luonteen perusteella. Nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden mukaan tapahtuva jaottelu antaa mahdollisuuden erityyppisten asiakkuuksien johtamiseen. Asiakkuuksien luonteen perusteella tapahtuva jaottelu kannustaa kumppanuuteen asiakkaiden kanssa. Kumppanuus vaatii molemminpuolista sitoutumista ja merkittäviä resursseja. Tämän vuoksi on usein järkevää keskittyä yksinkertaisen asiakasuskollisuuden luomiseen ja ylläpitämiseen monitasoisen kumppanuussuhteen sijasta. (Mäntyneva 2001, 27-31.)

Alla olevasta kuviosta voidaan erotella asiakkuuksien nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden merkitys segmentoitaessa asiakaskantaa:

Potentiaalinen kannattavuus	Hyödynnä potentiaali	Arvokkaimmat asiakkuudet
	Paranna kannattavuutta tai luovu	Säilytä nämä
Nykyinen kannattavuus		

Kuvio 6: Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella (Mäntyneva 2001, 28)

### 3.7.7 Segmentoinnin perusteet

Segmentointipäätöksen ja pohjatyön jälkeen organisaation on määriteltävä erittäin keskeisenä seikkana ne segmentoinnin perusteet, joiden mukaan prosessi toteutetaan. Tämä vaihe on

kriittinen, jos kriteerejä ei pohdita riittävän seikkaperäisesti ja ennen kaikkea niitä ei sidota yrityksen strategiaan, koko segmentointiprosessi on yleensä vaarassa epäonnistua. Segmenttien on oltava riittävän suuria, jotta niille voidaan resurssien puitteissa suunnata yksilöllistä asiakkuustoimintaa. Segmenttien välisten erojen on oltava riittävän suuret, jotta erilaisilla palvelu- ja tuoteratkaisuilla on todellista merkitystä. Vastaavasti segmenttien sisäisten erojen tulee olla mahdollisimman pieniä, jotta jokaiselle segmentille rakennettu asiakkuudenhoito-suunnitelma kohdentuu kattavasti ja oikein. (Ala-Mutka & Talvela, 70-71.)

Avainasiakkaat muodostavat yleensä oman segmentin, vaikka niitä ei yhdistä mikään muu kuin yrityksen strategia. Tämäkin riittää erilaistavaksi tekijäksi, mikäli avainasiakkailta on strategisesti suuri merkitys, jolloin pienilukuiselle määrälle asiakkaita voidaan räätälöidä asiakaskoh-  
taisesti toimintatapoja, tuotteita ja palveluja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 53.)

Segmentointiperusteet ovat jaettavissa koviin ja pehmeisiin. Kovia segmentointiperusteita ovat mm. ikä, sukupuoli ja asuinpaikka. Pehmeät segmentointiperusteet ovat sellaiset jotka eivät ole yhtä kiinteitä ja muuttumattomia kuin kovat, vaan valinnaisempia ja häilyväisempiä; helpommin muutettavissa, kuten elämäntyyli, harrastukset, mieltymykset.

Segmentoinnin yhteydessä määritellään tarkemmin nämä perusteet ja niiden käyttö organisaation arkipäivän toiminnassa. Perusteiden tulee olla helposti kerättävissä ja tunnistettavissa. Valinta näistä segmentointiperusteista on yrityksen strategian sekä sisäisen ja ulkoisen näkökulman välinen kompromissi. Segmentointi ei voi olla ristiriidassa yrityksen strategian kanssa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 70-71.)

### 3.7.8 Demograafiset tekijät

Organisaatioissa demografiset eli kovat tekijät tarkoittavat luokittelevia tietoja, kuten kokoa ja sijaintia. Tämän tyyppiset tiedot ovat usein saatavissa ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Lisäksi perustietoihin voidaan yrityksissä luokitella myös niin sanotut toiminnalliset tekijät, jotka kattavat esimerkiksi asiakkaan tuotantoteknologian, tuotteet ja toimialan sekä kapasiteetin.

Yksittäisissä kuluttajissa käytetyimpiä demografisia segmentointitekijöitä ovat sukupuoli, ikä, tulot, koulutus, ammatti, siviilisääty, perheen koko ja sen elinvaihe. Näitä tekijöitä on yleensä helppo kerätä, mutta niiden luokittelussa tehdään usein virheitä, koska luokittelua ei ole osattu määrittää strategiasta. Luokittelun on usein tehnyt henkilö, jolla ei ole ollut riittävästi tietoa yrityksen strategiasta ja käytännön myyntitilanteesta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55-56.)

### 3.7.9 Pehmeät tekijät

Ainoastaan paljon ostavat asiakkaat voivat olla erittäin kannattamattomia. Silti myyntiorganisaatioita ohjataan usein nimenomaan volyymin perusteella. Myyjät saavat tämän mukaan palkkioita ja asiakkaat jaetaan A-, B- ja C-asiakkaisiin volyymin mukaan jne. Kannattavuusanalyysit osoittavat kuitenkin, että vähän ostavat asiakkaat ovat harvoin niitä kannattamattomimpia. Tässä tulevat kuvaan segmentoinnin pehmeät tekijät. (Blomqvist ym. 1999, 47-48.)

Asiakastuntemus lisääntyy siirryttäessä demografisista tekijöistä yhä syvemmälle organisaation toimintaan ja jopa asiakkaan henkilökohtaiseen tuntemiseen. Tässä asiakastuntemuksella tarkoitetaan organisaation asiakastuntemusta, jota käytetään hyväksi toiminnan ohjaamisessa ja suunnittelussa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 56.)

### 3.7.10 Segmentointi markkinoinnin tukena

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) mukaan segmentointia voidaan hyödyntää markkinointiviestinnän kehittämisessä, suoramarkkinoinnissa ja markkinointiin kohdistuvissa valinnoissa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52). Rope ja Vahvaselkä (1998) puolestaan korostavat segmentointikriteerien tärkeyttä suhteessa asiakkaiden ominaisuuksiin ja ostokäyttäytymisen eroihin. Segmentointikriteerien perusteella tulee voida luokitella asiakkaat eri markkinalohkoihin. (Rope & Vahvaselkä 1998, 45.)

Mäntynevan (2001) mukaan perinteisesti yritys on pyrkinyt suuntaamaan markkinointiaan tietyille kohderyhmälle, mikä rajoittaa potentiaalisten asiakkaiden määrää. Suunnattaessa markkinointia valitulle kohderyhmälle voidaan käyttää jokaiselle näistä ryhmistä parhaiten sopivinta markkinointikanavaa. Markkinoinnin tueksi voidaan rakentaa segmenttikohtainen markkinointimix. Saatua informaatiota voidaan hyödyntää monipuolisesti organisaation asiakkuudenhallinnassa. (Mäntyneva 2001, 96-97.)

### 3.7.11 Segmentointi koulutusorganisaatioissa

Kohdeorganisaationa toimivan aikuisopiston kaltaisen laaja-alaisen koulutusorganisaation asiakkaat ovat vuosien ajan muodostaneet erilaisia tyypiltään hyvin erilaisia ryhmiä. Aikaisemmin kohdeorganisaation aikuiskoulutuksen toimiessa neljässä eri oppilaitoksessa vakiintuneet alakohtaiset toimintamallit ovat jääneet elämään vielä yhdistymisen jälkeen ja vaikeuttavat segmentointityötä. Onkin oleellista löytää näistä malleista parhaat käytänteet ja koota niistä koko opistoa palveleva segmenttirakenne.

Kohdeorganisaation osalta segmentoinnissa on järkevää lähteä ensin liikkeelle asiakaskannan analysoinnista. Asiakaskanta on tällä hetkellä erittäin kirjava ja sen lohkominen ensin suurempiin kokonaisuuksiin ennen varsinaisen segmentoinnin toteuttamista on tässä tapauksessa paras mahdollinen lähestymistapa. Tämä auttaa asiakasryhmien jäsentämisessä ja helpottaa segmentointikriteerien ja konkreettisen segmentoinnin toteutusta.

Asiakassuhteen pehmeiden tekijöiden avulla tapahtuva segmentointi on yleistynyt, aikaisemmin siihen on jossain määrin jopa suhtauduttu pelokkaasti. Koulutusorganisaatiossa tämä on ollut välttämätöntä pelkän ostovolyymien perusteella tapahtuvan segmentoinnin ollessa riittämätön. Osaltaan tämä on ollut nähtävissä tuotantokeskeisen teollisuusyhteiskunnan murroksen aiheuttamana, on siis edetty tuotekeskeisestä ajattelusta asiakaskeiseen ajatteluun. Murros jatkuu yhä ja asiakkuuden johtamisen kautta etsitään yhä uudempia ja joustavampia segmentoinnin työkaluja.

### 3.8 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on määritellä kohdeorganisaation asiakkuuksien johtamisen ja asiakkuuksienhallinnan prosessit. Teoria toimii viitekehyksenä käytännön hankkeelle. Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on antaa lukijalle kokonais käsitys asiakkuuksien johtamiseen ja kehittämiseen liittyvistä osa-alueista.

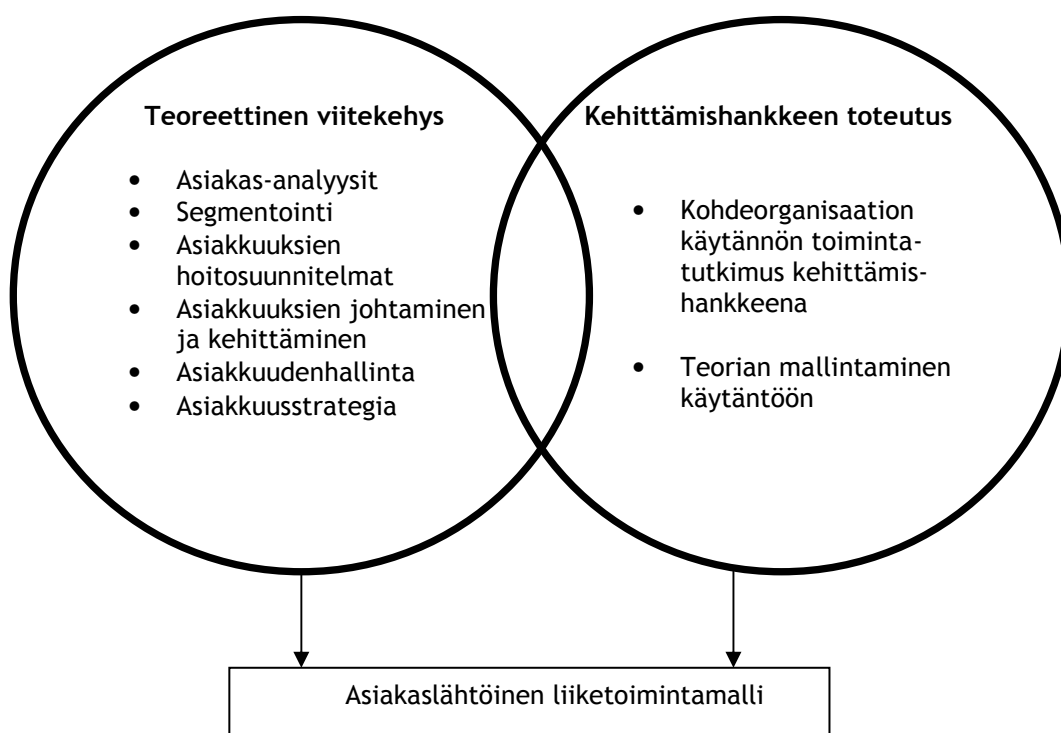
Asiakkuuksiin ja niiden johtamiseen tulee muuttuvassa yhteiskunnassa kiinnittää yhä enemmän huomiota. Asiakkaat ovat nyky-yhteiskunnassa organisaatioiden merkittävin resurssi ja viime kädessä asiakkaiden kautta tulevat kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit. Asiakkaiden resursseista myös kilpaillaan entistä kovemmin. Asiakkaiden resurssien saavuttamiseksi asiakkaille on pystyttävä tuottamaan lisäarvoa. Tämä puolestaan edellyttää asiakaslähtöisen toimintamallin sisäistämistä, asiakkuuksien johtamista asiakkuusstrategian avulla ja asiakkuudenhallinnan työkaluja hyödyntäen. (Lehtinen 2004, 11-12.) Mäntyneva (2001) tiivistää asiakaskannan merkityksen yritykselle keskeiseksi, sillä ilman sitä ei voida käytännössä toimia (Mäntyneva 2001, 7).

Asiakkuudet ovat organisaatioille monilla eri tavoilla arvokkaita. Arvonnousu on nykyään paljon muutakin kuin suoran liiketulon generoimista. Asiakkuudet tuottavat organisaatioille osaamisarvoa esimerkiksi innovatiivisten projektien ja kehittyneempien tuotteiden kautta. Asiakkuudet tuottavat myös referenssiarvoa liiketoimintamahdollisuuksina ja strategista arvoa uusien markkinoiden avaamisessa ja markkina-aseman vahvistamisessa. (Kaario ym. 2000, 15.)

Asiakasinformaatio ja asiakkuudenhallinta muodostavat tulevaisuuden markkinoinnin ytimen. Aikaisemmin asiakkuuksien johtamisen tueksi tarvittua asiakastietoa ei joko ollut ollenkaan,

tai se oli hajaantuneena useisiin eri organisaation tietokantoihin. Asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeet ovat mahdollistaneet avoimien ja yhtenäisten tietokantojen rakentamisen ja niiden integrointi olemassa oleviin järjestelmiin ja prosesseihin on kehittänyt asiakkuuksien johtamisen laatua. (Pöllänen 1999, 23-24.)

Lopuksi esitetään teoreettinen viitekehys kuvion muodossa. Kuviosta ilmenee myös teorian suhde kehittämishankkeen toteutukseen.



Kuvio 7: Teoreettisen viitekehyksen suhde käytännön kehittämishankkeeseen

Seuraavassa kappaleessa kuvataan kehittämishankkeen toteutus vaiheittain ja arvioidaan hankkeen vaikuttavuutta, luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta.

#### 4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus

Tässä kappaleessa kuvataan kehittämishanke hankesuunnitelmasta alkaen. Aluksi kuvataan myös hankkeen lähtökohta, tavoitteet, organisaatio, aikataulu, SWOT-analyysi ja riskit. Sen jälkeen esitetään hankkeen toteutus, käytetyt tutkimusmenetelmät ja hankkeen osat vaiheittain. Lopuksi arvioidaan hankkeen luotettavuutta, käyttökelpoisuutta ja vaikuttavuutta.

## 4.1 Hankesuunnitelma

### 4.1.1 Hankkeen lähtökohdat

Asiakkuuksien johtamisen ja asiakkuudenhallinnan organisointi Omnian aikuisopistossa alkoi vuonna 2006. Tuolloin entiset kuntayhtymän alla toimineet neljä oppilaitosta yhdistyivät muodostaen Omnian aikuis- ja ammattiopiston. Yhdistyminen noudatti valtakunnallista strategiaa, jossa pienemmät oppilaitokset pyrittiin yhdistämään suurempiin kokonaisuuksiin kasvavien opiskelijamäärien hallitsemiseksi ja kilpailutilanteen parantamiseksi. Yhtenäinen imago ja koulutustarjonta olivat osaltaan myös vaikuttamassa ratkaisuun.

Pääkaupunkiseudulla vallinnut aikuiskoulutuskeskusten suuntaus kohti yritysmäistä toimintaa ohjasi myös Omnian aikuisopiston linjauksia asiakkuustyön suhteen. Kuntayhtymän johtajan ja aikuisopiston rehtorin tuella asiakkuuksienhallintaprojekti käynnistettiin kesällä 2006.

### 4.1.2 Kehittämishankkeen toteutus projektina

Projekti on tarkkaan suunniteltu hanke tietyn päämäärän saavuttamiseksi (Wikipedia 2010). Pelin (2008) kuvaa projektin olevan työkokonaisuus, joka tehdään erikseen määritellyn kerta- luontoisen tuloksen tai tuotoksen aikaansaamiseksi. Projektitoiminta on oma johtamisjärjestelmänsä. (Pelin 2008, 25-26.) Projekti on aikataulutettu, tietyillä panoksilla kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio (Silfverberg 1996, 6).

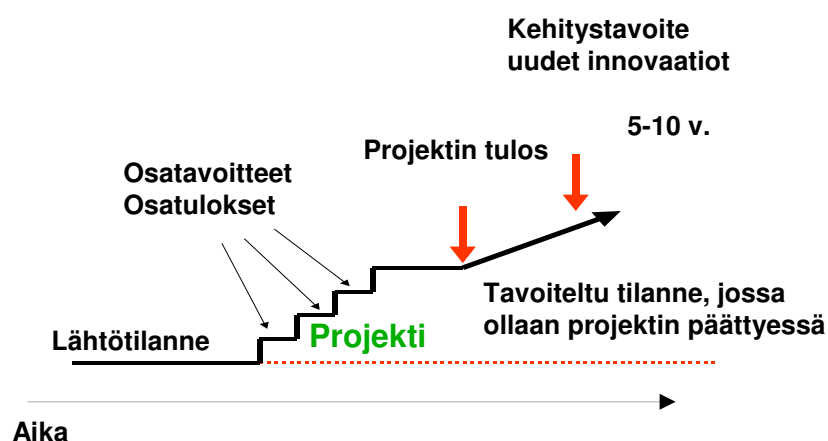
Projekti syntyy, kun tämänhetkinen tilanne ei vastaa toivottua tilannetta. Useimmat projektit alkavat alustavasta ongelman ratkaisuideasta. Joskus ilmaistaan ongelmatilanteen olemassaolo ja sanotaan, että siihen halutaan ratkaisu. Toisinaan ehdotus ilmaistaan visiona. (Karlsson & Marttala 2001, 14.)

Projekti on aina tarvelähtöinen, ajallisesti ja resursseiltaan rajattu asetettuihin organisaation strategian mukaisiin tavoitteisiin tähtäävä kokonaisuus. Projekti toteutetaan määräaikaisen organisaation avulla ja sen tavoitteena on parantaa jo olemassa olevaa tai luoda uutta palvelua, tuotetta tai toimintaa. Keskeistä vaikuttavuuden kannalta on se, että projektista jää jotain elämään projektin päättymisen jälkeen. Projekteissa tavoitellaan pysyviä ja pitkäaikaisia vaikutuksia. (Omnian projektikäsikirja 2008, 3.)

Organisaatioissa projektien osuus liiketoiminnasta kasvaa jatkuvasti, useat normaalin työn osa-alueet toteutetaan nykyään projekteina. Projekti on monivaiheinen prosessi, jossa kuljetaan suunnittelun kautta loppuvaiheeseen, päätäntään ja sen jälkeen tapahtuvaan seurantaan ja hyvien käytänteiden levittämiseen.

On selvää, että projekti on kokonaisuudessa erittäin haastava ja sen johtajalta paljon vaativa prosessi, mutta toisaalta se oikein toteutettuna tarjoaa projektinvetäjälle ja toimijoille hyvän mahdollisuuden kehittää itseään sekä toimintamallejaan. Projektisuunnitelmaa rakennettaessa on osattava ottaa huomioon koko projektin elinkaari, sen hallinta ja johtaminen sekä projektin päättäminen.

Projektiikäytänteiden tulisi jäädä elämään osana koko organisaation arkea. Tässä korostuvat toisaalta projektien jälkiarvioinnin tärkeys ja myös projektitoimijoiden saumaton yhteistyö, oppimishalukkuus ja ideoiden vapaa jakaminen. Projektitoiminnan rooli tätä kautta vahvistuu kaikilla organisaation tasoilla.



Kuvio 8: Projektin eteneminen (Omnian projektikäsikirja 2008, 3)

#### 4.1.3 Hankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeelle määriteltiin sen alkaessa päätavoitteeksi Omnian aikuisopiston asiakkuuksien johtamisen ja asiakkuudenhallinnan prosessien selkeyttäminen, asiakastiedon keskitäminen ja näiden kautta asiakaslähtöisen ajattelun omaksuminen toimintaan. Toteutustavaksi alussa valikoitui ainoastaan Omnian aikuisopiston kattava pilottiprojekti, josta vuoden jälkeen siirryttiin varsinaiseen laajempaan käyttöönottoprojektiin. Asiakkuustyö, asiakkuusstrategian rakentaminen sekä asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta ja kehittäminen ovat koko ajan kulkeneet hankkeessa rinnakkain.

Kappaleessa 1 määriteltiin tälle kehittämishankkeelle seuraavat tavoitteet:

- 1) Toimintamallien kuvaus asiakkuudenhallintajärjestelmän käytöstä eri käyttäjillä ja asiakkuusprosesseissa.



- 2) Aikuisopiston segmenttien, asiakkuusstrategian ja asiakkuuksien johtamisen mallin kuvaus ja vaiheistus.
- 3) Kehittämisideoiden tunnistaminen ja kuvaaminen tulevaisuuden asiakkuustyötä varten.

Hankkeen osalta yllä olevat tavoitteet osuivat aikataulullisesti uuden aikuiskoulutuksen perustamiseen vuoden 2010 alusta ja sen toiminnan jalkauttamiseen vuoden 2010 aikana. Teoreettinen viitekehys toimii tukena hankkeen käytännön toteutukselle ja pohjana asiakkuusstrategian rakentamisessa.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön osalta asetettiin varsinaisen käyttöönottoprojektin aikana tavoitteet vuosille 2009 - 2010 seuraavasti:

- Yhtymähallinnon ja viestinnän asiakkuudenhallinnan saattaminen ajan tasalle ja prosessien yhdenmukaistaminen.
- Inno-Omnian asiakkuussuunnittelun käynnistäminen.
- Aikuiskoulutuksen johdon ja toimijoiden aktivointi käyttäjiksi, ennakointi ja ammatillisen aikuiskoulutuksen yhteistyö asiakkuuksien osalta, pääkaupunkiseudun yhteistyö.
- Tarjous- ja sopimus pohjien haltuunotto aikuisopiston asiakasvastaavien ja muiden tarjousprosessissa mukanaolevien osalta.
- Asiakkuusstrategian ja segmentoinnin toteutus aikuiskoulutuskeskuksessa, yhtenäiset asiakashoitosuunnitelmat.
- Markkinoinnin prosessit, asiakkuudenhallintajärjestelmän laaja-alainen hyödyntäminen kumppanuuksissa, suoramarkkinointi, kutsut ja postitukset - yhteiset käytänteet.

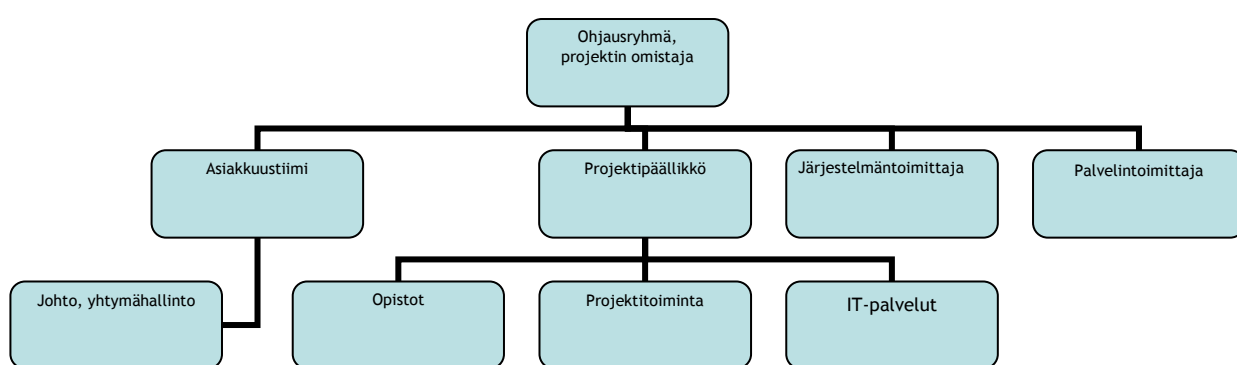
#### 4.1.4 Hankeorganisaatio

Hanke- eli projektiorganisaatio on tiettyä projektia varten muodostettu tarkoituksenmukainen organisaatio, jonka resursoinnilla hanketta toteutetaan. Usein hankkeen vetäjäksi nimetty projektipäällikkö kokoaa ympärilleen organisaation, tarvittavat tukihenkilöt ja -ryhmät sekä hankkeen toimintaa valvovan ohjausryhmän. Hankeorganisaation tulee tukea hankkeen luonteen mukaan sen toteutusta, ja sen koko vaihtelee hankkeesta riippuen. (Pelin 2008, 65-66.)

Tämän kehittämissankkeen toteutuksesta on vastannut opinnäytetyön tekijä, joka työskentelee kohdeorganisaatiossa ja toimii sen asiakkuudenhallintajärjestelmän pääkäyttäjänä. Hankkeen alkuvaiheessa mukana tiimipalavereissa oli myös johdon, IT-palveluiden ja palvelintointimittajan edustus. Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaa valmisteltaessa perustettiin hankkeelle ohjausryhmä, johon kuuluivat projektipäällikön lisäksi aikuisopiston rehtori, tutkimus- ja kehittämisjohtaja, aikuiskoulutusjohtaja sekä tietohallintopäällikkö. Järjestelmän hankinnan jälkeen järjestelmätoimittajan edustaja liittyi ohjausryhmään. Ohjausryhmän li-

säksi käyttäjäryhmä kokoontui projektipäällikön johdolla säännöllisesti. Myös teknisiä kokouksia järjestettiin Omnian IT:n, palvelintoimittajan ja järjestelmätoimittajan puolesta. Myöhemmin pilottiprojektin päätyttyä ja hankkeen siirryttyä varsinaisen käyttöönoton vaiheeseen, asiakkuustiimi muodostui pääasialliseksi käyttäjäryhmäksi. Hankkeen päättymisvaiheessa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttäjämäärä oli kasvanut alkuperäisen pilottiprojektin viidestä lähes 50 henkilöön.

Kehittämishankkeen organisaatio esitetään alla olevassa kuviossa.



Kuvio 9: Hankkeen organisaatiokaavio

#### 4.1.5 Hankkeen aikataulu

Hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää määritellä hankkeen aikataulu. Tehokas aikataulu, johon hankkeen työntekijät ovat sitoutuneet, säästää kustannuksia ja auttaa hankesuunnitelman toteutuksessa. Aikataulu harvoin säilyttää alkuperäisen muotonsa hankkeen loppuun saakka, käytännössä aikaohjausta on tehtävä jatkuvasti ja aikataulua tulee tarvittaessa muuttaa. (Pelin 2008, 107-110.)

Kehittämishankkeelle ja opinnäytetyölle määriteltiin hankkeen alkuvaiheessa pääaikataulu, joka ohjasi toiminnan etenemistä. Koska hanke venyi ajallisesti melko pitkäksi, aikataulua päivitettiin säännöllisesti. Hankkeen aikataulu esitetään alla olevassa taulukossa:

Hankkeen vaihe	Aloitus	Lopetus
Nykytilanteen analyysi	Kevät 2006	Kesä 2006
Tavoitteiden asetanta	Kesä 2006	Kesä 2006
Projektisuunnitelma, ohjausryhmän asetanta	Elokuu 2006	Syyskuu 2006
Tarjouspyynnöt järjestelmistä	Syysy 2006	Tammikuu 2007
Tarjousten käsittely, pilottiprojektin käynnistys	Kevät 2007	Toukokuu 2007
Asiakkuustyön organisointi, asiakasvastaavat	Elokuu 2007	Joulukuu 2007
Varsinainen käyttöönottoprojekti, tavoitteet ja käynnistyminen	Tammikuu 2008	Marraskuu 2008
Toiminnan laajentuminen, johto, aluekehitystyö, Inno-Omnia	Tammikuu 2009	Joulukuu 2009
Asiakkuustiimin ja asiakkuuspäällikön toiminnan käynnistyminen, asiakkuuksien johtamisen mallien viimeistely	Tammikuu 2010	Huhtikuu 2010
Asiakkuusstrategian valmistuminen, toimintamallien esittely, opinnäytetyön valmistuminen	Toukokuu 2010	Toukokuu 2010

Taulukko 2: Kehittämishankkeen aikataulu

#### 4.1.6 Hankkeen SWOT-analyysi

Projektipäällikkö vastaa SWOT-analyysin tekemisestä, jonka pohjalta nostetaan riskit ja toimenpiteet riskien hallintaan. Analyysin tekemiseen osallistuvat kaikki projektin työntekijät sekä ohjausryhmä ja/tai työryhmä. Riskien hallinnan helpottamiseksi ja mahdollisuuksien sekä uhkien kartoittamiseksi projektisuunnitelmaan on laadittu seuraava SWOT-analyysi.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvin suunniteltu prosessi</li> <li>• organisaatio hankkeen takana</li> <li>• ohjausryhmä laaja-alainen ja aktiivinen kehittäjä</li> <li>• projektihenkilöstö motivoitunut kehittämään</li> <li>• projektihenkilöstö ollut tekemässä alkuvaiheen suunnittelua</li> <li>• projektihenkilöstön kokemus aikaisemmista hankkeista</li> <li>• laaja toimijoiden joukko</li> <li>• monialaisuus</li> <li>• yhteistyökumppanit (benchmarking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laajat tavoitteet</li> <li>• osaamisen ja strategian levittäminen laajalla tasolla</li> <li>• asiantuntijuuden puute (käyttäjät)</li> <li>• resurssien niukkuus</li> <li>• asiakastiedon hajanaisuus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uudet asiakkuudet</li> <li>• olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen ja vahvistaminen</li> <li>• brandin rakentuminen</li> <li>• koko organisaation strategian vahvistuminen</li> <li>• laadun nousu</li> <li>• yhtenäiset prosessit</li> <li>• koulutustarjonnan laajentuminen</li> <li>• verkoston sitoutumisen kautta mallien toiminnan jalkauttaminen</li> <li>• yhteistoiminnalla muiden oppilaitosorganisaatioiden ja vastaavien kehittämishankkeiden kanssa saadaan aikaiseksi laajempaa tulosta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaatiomuutos</li> <li>• henkilöpoistuma</li> <li>• muutos asiakkuuksissa</li> <li>• muutos toimintaympäristössä</li> <li>• päällekkäisyys muun hanketoiminnan kanssa</li> <li>• saavutetaanko tavoitteet, jos liian yleisellä tasolla?</li> <li>• asiakkuudenhallintajärjestelmä, jota ei käytetä</li> <li>• tekeminen sirpaloituu liikaa</li> <li>• levittäminen, jalkautuminen?</li> <li>• mallit eivät jää elämään, jäävät teorialtasolle</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat

Taulukko 3: Kehittämishankkeen SWOT-analyysi

#### 4.1.7 Hankkeen riskit

Pelinin (2008) mukaan hyvään projektisuunnitelmaan kuuluvat riskien kartoitus ja toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi. Riskianalyysi ja riskien ennakointi vähentää selkeästi projektin aikana ongelmien ratkaisuun käytettyä työaika. Riskien tunnistamisen jälkeen esitetään toimenpiteet, joilla riskit torjutaan. (Pelin 2008, 221.)

Riskianalyysin avulla piirretään kartta potentiaalista uhista ja niiden mahdollisesti aiheuttamasta vahingosta. Riskienhallinta on kartan jatkoksi tehtävä suunnitelma riskien ehkäisemiseksi. Riskienhallinta on merkittävä osa projektisuunnittelua projektin alusta sen loppuun saakka. (Brown & Chong 2000, 68.)

Tämän kehittämishankkeen suurimpana riskinä on ollut projektihenkilöstön ja -verkoston motivaation hiipuminen ja sitä kautta asiakkuustyön tavoitteellisuuden heikkeneminen, asiak-

kuudenhallintajärjestelmän käytön väheneminen ja laadun lasku. Muutosvastarinnan ehkäisemiseksi on edelleen tehtävä suunnitelmallista työtä.

Kehittämishankkeen riskit, asteet ja niiden ehkäisemiseksi suunnitellut toimenpiteet on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Riski	Riskin aste	Toimenpiteet
Asiakkuustyön muutostarinta	Kriittinen	Selkeät yhteisesti ymmärretyt tavoitteet, sitoutuminen, yksilön oman roolin selkeyttäminen koko strategisessa kokonaisuudessa
Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön väheneminen	Kriittinen	Tiedottaminen, motivointi, koulutustilaisuuksien organisointi, johdon tuki ja aktiivinen osallistuminen
Organisaatiomuutos	Keskitaso	Hyvien käytänteiden ja toimintamallien tunnistaminen ja kohdentaminen
Henkilöpoistuma	Keskitaso	Osaamisen jakaminen laajasti ja monialaisesti, varahenkilöjärjestelmä, hiljaisen tiedon siirtäminen
Muutos asiakkuuksissa	Keskitaso	Voimavarojen kohdentaminen tasaisesti ja tarkoituksenmukaisesti potentiaaliin ja vanhoihin olemassa oleviin asiakkuuksiin, joustavuus ja asiakaslähtöisyys toiminnassa

Taulukko 4: Riskienhallintasuunnitelma

## 4.2 Kehittämishankkeen toteutus

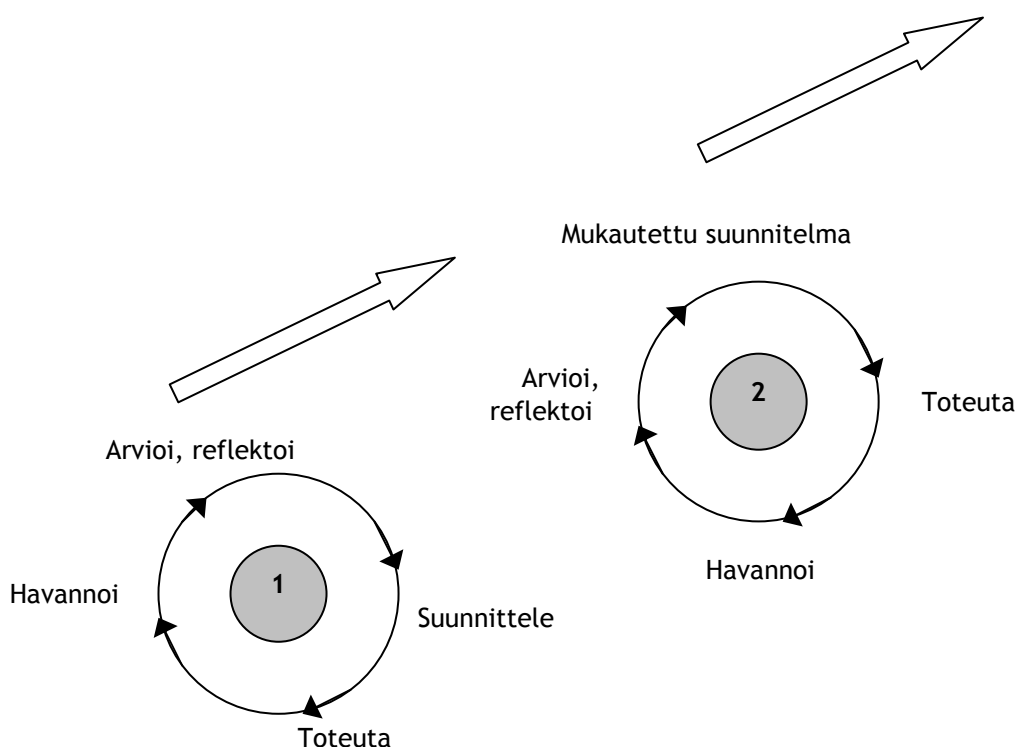
### 4.2.1 Toimintatutkimus tutkimusnäkökulmana

Tämä hanke on toteutettu toiminnallisena kehittämishankkeena, jossa tutkimusnäkökulmana on käytetty toimintatutkimusta.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009) kuvaavat toimintatutkimuksen olevan osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään aikaansaamaan muutosta ja kehittämään toimintaa. Se soveltuu hyvin erilaisten kehittämistöiden lähestymisnäkökulmaksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaation käytännön ongelma ja luoda uutta ymmärrystä ja tietoa ongelmaan liittyvästä ilmiöstä. Toimintatutkimuksen avulla pyritään muuttamaan asioita, eikä yksinker-

taisesti kuvaamaan niitä. (Metsämuuronen 2008, Ojasalon, Moilasen & Ritalahden 2009, 58 mukaan.)

Toimintatutkimus etenee prosessina suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. Kaikki vaiheet liittyvät toisiinsa järjestelmällisesti ja ne toistuvat säännöllisesti koko tutkimuksen ajan. Tutkimusprosessissa suunnitellaan, kehitetään, toimitaan ja arvioidaan jatkuvasti. (Ojasalo ym. 2009, 60.) Alla oleva kuvio selventää toimintatutkimuksen vaihteita ja etenemistä.



Kuvio 10: Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo ym. 2009, 61, mukaillen Perry & Rao 2007)

Toiminnallinen kehittämishanke on noudattanut Laurea-ammattikorkeakoulun Learning by Developing-mallia. LbD on pedagoginen toimintamalli, jossa opitaan tutkien ja kehittämällä. Tarkoituksena siinä on opiskelijan opinnäytetyön suorittaminen aidoissa työelämän kehittämishankkeissa. Ammatillinen kehittyminen nähdään LbD-toimintamallissa osaamisen tuottamisen prosessina. Siinä osaaminen kehittyy erilaisiin kehittämishankkeisiin ja -projekteihin osallistumisen kautta. Kehittämishankkeiden pohjana ovat aidot työelämän ilmiöt ja ongelmat.

Ilmiöitä ja ongelmia lähestytään tutkivasta näkökulmasta. Oleellista on oppia löytämään ja hallitsemaan kulloinkin käsiteltävänä olevan ongelman ydinilmiöt ja niihin liittyvät avainkäsitteet, joiden avulla ilmiöitä voidaan jäsentää. (Kudos Opinnäytetyöpankki 2010.)

#### 4.2.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimuksessa suositellaan käytettäväksi osallistavia menetelmiä. Niiden kautta päästään käsiksi organisaation hiljaiseen tietoon ja kehittämisenäkökulma laajenee. (Ojasalo ym. 2009, 62.) Tutkimusaineistoa kerättiin tässä kehittämishankkeessa haastatteluilla ja havainnoimalla. Tämän lisäksi aineistona olivat hankkeeseen liittyvät kirjalliset materiaalit ja kohteena olleen asiakkuudenhallintajärjestelmän tuottama informaatio. Myös yhteistyökumppaneiden ja vertaisoppilaitosten haastatteluja ja kehittämishankkeiden materiaalia käytettiin toissijaisena aineistona, johon tätä hanketta voitiin peilata.

Haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina. Avoimessa haastattelussa tutkimusongelmaa ei käsitellä lomakkeiden kautta vaan sen aihepiiristä keskustellaan vapaasti haastateltavan kanssa useita kertoja. Haastateltava voi puhua aihealueesta haluamastaan näkökulmasta. Avoin haastattelu perustuu vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelija syventää käsiteltävää aihetta tekemällä jatkokysymyksiä haastateltavan vastausten ja kuvausten perusteella. (Vilkkä 2005, 104.)

Kehittämishankkeen osalta haastateltiin kaikkien projektiin kuuluvien ryhmien edustus ja koko aikuisopiston johto. Haastatteluihin palattiin tarvittaessa useamman kerran lisäinformaation ja materiaaliaan keräämistä varten. Haastatteluiden lisäksi aineiston hankintamenetelmänä käytettiin havainnointia. Tässä kehittämishankkeessa havainnointi oli sekä osallistuvaa, että ihmisten toiminnan tarkkailemista. Havainnointi voi perustua tämän kaltaisen toiminnan havainnoinnin lisäksi kirjalliseen materiaaliin tai muihin vastaaviin tuotoksiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön elämään. Osallistuva havainnointi on hyvä metodi silloin, kun tieto on pääosin hiljaista tai sitä on hyvin vähän. (Vilkkä 2005, 119-122.)

Kehittämishankkeen havainnointia toteutettiin sen alkamisesta kesällä 2006 sen päättymiseen 2010 saakka. Projektipäällikkö opinnäytetyön tekijänä osallistui kaikkiin hankkeen vaiheisiin ja toteutti havainnointia kaikkien hankkeeseen osallistujien yksiköissä ja toimintaympäristöissä.

#### 4.2.3 Asiakkuustyön käynnistys

Asiakkuustyön organisointi aikuisopistossa käynnistyi kesällä 2006 samanaikaisesti asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnan suunnittelu- ja valmisteluprosessin kanssa. Heti alussa sovittiin hankinnan toteutuksesta aikuisopistossa pilottiprojektina. Tämä johtui suurimmaksi osaksi siitä, että asiakkuuksien johtaminen oli oppilaitosorganisaatiossa uusi käsite ja haluttiin

kartoittaa kaikki mahdolliset ongelmat ja kehittämiskohteet ennen laajemman asiakkuustyön integroimista. Myöhemmin tämän kehittämishankkeen kohteeksi asiakkuusstrategian rakentamisen osalta valikoitui myös ainoastaan aikuisopisto.

Asiakkuustyö aloitettiin asiakastiedon kokoamisella eri oppilaitoksista ja alakohtaisesti. Asiakastieto oli erittäin kirjavaa sekä rakenteeltaan, että kirjaustavaltaan. Yhdistämistyötä oli alkuvaiheessa tekemässä useampi henkilö. Tavoitteena oli asiakastiedon saattaminen sellaiseen tilaan, että se olisi kivuttomasti siirrettävissä yhtenäisenä tulevaan asiakkuuksienhallintajärjestelmään. Seuraavaksi johtotasolla kartoitettiin tavoitteet ja visio asiakkuuksien johtamiselle. Uudessa aikuisopistossa asiakkuustyön rooli oli alusta alkaen merkittävä, joten tavoitteiden asetanta osoittautui olennaiseksi tekijäksi. Tavoitteiden perusteella määriteltiin pilottiprojektin tavoitteet ja muodostettiin ensimmäinen käyttäjäryhmä, joka lähti pilotoimaan asiakkuudenhallintajärjestelmää.

#### 4.2.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta

Luottamuksellisuuden vuoksi asiakkuudenhallintajärjestelmää ja sen järjestelmätoimittajaa ei tässä opinnäytetyössä mainita nimeltä. Asiakkuudenhallintajärjestelmästä käytetään tästä eteenpäin nimeä Portaali.

Ensimmäiset demotilaisuudet eri järjestelmätoimittajien kanssa järjestettiin kesällä 2006 ja niitä jatkettiin vielä seuraavana syksynä. Syksyllä 2006 järjestettiin johdolle ja hankkeessa toimijoille ”Tietojärjestelmän hallittu hankintaprosessi-” kurssi. Palaute oli positiivista ja antoi pohjan tarjouspyyntöjen valmistelulle. Hankkeen ohjausryhmä järjestäytyi tässä vaiheessa.

Loppuvuodesta 2006 käynnistettiin tarjouspyyntöjen valmisteluprosessi. Projektipäällikkö hankkeen ohjausryhmän kanssa valmisteli tarjouspyynnöt ja valitsi järjestelmätoimittajat, joilla tarjouspyynnöt lähetettiin. Tarjouspyynnöt (5 kpl) lähetettiin vuoden 2007 alussa ja järjestelmätoimittajia pyydettiin ilmoittamaan tiettyyn päivämäärään mennessä aikoivatko he jättää tarjouksen. Kaikki tarjouspyynnön vastaanottaneet ilmoittivat jättävänsä tarjouksen ja kaikki myös toimittivat tarjouksen pyydettyyn päivämäärään mennessä. Projektipäällikkö kävi läpi tarjoukset pisteyttäen ne ja projektipäällikkö sekä tietohallintopäällikkö laativat asiasta ehdotuksen hankkeen ohjausryhmälle. Ohjausryhmä päätti järjestelmätoimittajan valinnasta ja valitusajan kuluttua umpeen pilottiprojektin toimitusprosessi alkoi välittömästi. Tämä tapahtui toukokuussa 2007.



#### 4.2.5 Asiakkuudenhallintajärjestelmän tekninen ympäristö

Omnian aikuisopisto rakensi teknisen ympäristön yhdessä palvelintoimittajan kanssa laite- ja ohjelmistovaatimuksista toimitetun erillisen kuvauksen pohjalta. Pilottiprojektin aikana Portaalista käytettiin versiota 5.0. Varsinaiseen käyttöönottoon siirryttäessä käyttöön otettiin versio 5.3. Ohjelmiston asennuksen toteutti järjestelmätoimittaja yhdessä Omnian IT-henkilöstön ja palvelintoimittajan kanssa.

Pilotin alkaessa Portaali integroitiin Omnian sähköpostijärjestelmään. Käyttäjät pystyivät tämän jälkeen operoimaan sähköpostiaan myös suoraan Portaalissa ja liittämään sähköposteja asiakkaisiin toimenpiteiksi. Vuonna 2009 varsinaisen käyttöönottoprojektin aikana rakennettiin integraatio Omnian TOP-verkkopalvelun ja Portaalin välille. Kyseinen integraatio toteutettiin csv-tyyppisenä tiedostojen eräajopohjaisena siirtona.

Portaali-tietokanta koostettiin Omnian eri lähteistä keräämästä asiakastiedosta. Asiakastietoa luettiin ja päivitettiin pilottiprojektin loppuvaiheessa järjestelmään ProFinder -palvelun avulla. Tätä varten pääkäyttäjälle rakennettiin kenttäkohtaisesti yhdessä määriteltä siirtomalli, jonka avulla tiedot ajettiin manuaalisesti Portaaliin. Tietokannan luonnissa käytettiin standardia tiedonsiirtorajapintaa ja lähdeaineistosta tuotettuja tekstitiedostoja. TOP-verkkopalvelun ja ProFinder-tunnistuksen avuksi Portaaliin tallennettiin asiakastiedoista toisissa järjestelmissä käytettävät asiakasnumerot. Tämä mahdollistaa myös jatkossa tietojen kohdistamisen eri järjestelmien välillä oikeisiin asiakasesiintymiin.

Alusta alkaen kaikilla käyttäjillä oli mahdollisuus käyttää joko työasemakohtaista tai verkkopohjaista versiota asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Verkkopohjaiseen versioon rakennettiin käyttöönottovaiheessa perustoiminnallisuus, jonka pohjalta on mahdollista luoda erilaisia työpöytiä eri käyttötarkoituksiin. Tämä kartutti samalla perusosaamista myöhemmälle työpöytien ja verkkopohjaisen version käyttäjäkohtaiselle räätälöinnille.

#### 4.2.6 Pilottiprojekti

Valmistelutyön jälkeen keväällä 2007 käynnistettiin asiakkuudenhallinnan pilottiprojekti. Pilotin kesti vuoden 2008 loppuun ja sen tavoitteena oli:

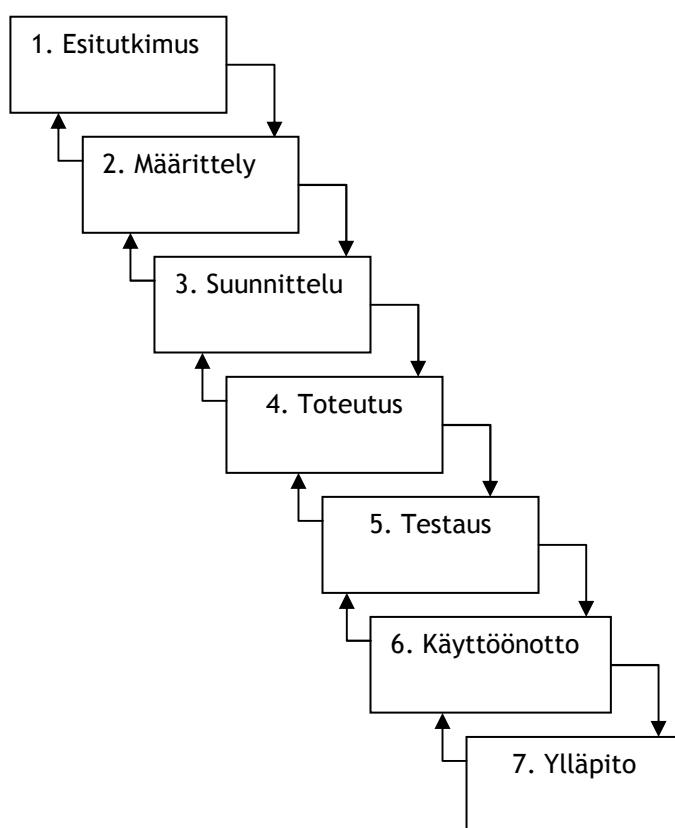
- aikuisopiston asiakkuuksien selkeyttäminen
- asiakastiedon integrointi asiakkuudenhallintajärjestelmään
- asiakastiedon päivitys
- asiakkuuksien luokitusten ja segmenttien luonti
- asiakaskannan analysointi

- asiakkuustyön tuominen osaksi organisaation arkipäivää.

Pilottiprojektista laadittiin yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa toimintamalli, jota päivitettiin koko pilotin ajan. Toimintamalli perustui workshop-työskentelyyn, jota tehtiin sekä pilottiprojektin aikana (23.5.2007 järjestetyn workshopin pohjalta) että varsinaisen käyttöönoton valmisteluvaiheen aikana (10.-26.11.2008). Toimintamallissa kuvattiin Portaalin toimintaperiaatteita, parametroitintoja sekä käyttöäntöjä.

Asiakkuudenhallintajärjestelmää käytti pilottivaiheessa viisi henkilöä sekä näiden lisäksi eri vaiheissa kahdeksan asiakasvastaavaa sekä aikuisopiston rehtori vuoden 2008 alusta alkaen. Pilotin käyttäjäryhmä kokoontui projektipäällikön johdolla säännöllisesti. Käyttäjäryhmässä oli projektipäällikön lisäksi edustus aikuisopiston johdosta, markkinoinnista sekä hallinnosta. Ammattipiston puolelta pilottiprojektissa oli mukana yksi lehtori, hänen vastualueenaan oli työssäoppimisen näkökulman kartoitus asiakkuudenhallinnassa.

Pilotin alkaessa määriteltiin tietojärjestelmähankkeelle vaiheistus varsinaiseen käyttöönotto- projektiin saakka. Pohjana käytettiin Roycen vesiputous- eli lineaarista mallia tietojärjestelmän rakentamisesta.



Kuvio 11: Vesiputous- eli lineaarinen malli (Roycen mukaan, Kettunen 2002, 56)

Ennen asiakkuudenhallintajärjestelmän pilotin alkamista aikuisopiston asiakastieto sijaitsi useissa eri rekistereissä, joiden taso ja laajuus vaihtelivat suuresti entisten oppilaitosten ja osastojen välillä. Asiakkuudet olivat pitkälti yksittäisten opettajien ja koulutusjohtajien henkilökohtaisessa omistuksessa, ja niitä johdettiin vaihtelevin keinoin.

Pilottiprojektin alkaessa asiakkuudet kerättiin tietokantaan ja niihin sovittiin keskitetysti vastuuhenkilö. Käyttäjryhmän sisällä sovittiin asiakkuustiedon läpikäymisestä eri vastuualueittain.

Vuoden 2008 alusta aikuisopistoon nimettiin ensimmäistä kertaa asiakasvastaavat, aluksi osana oppilaitoksen työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää ja sen jälkeen osana opiston omaa toimintaa. Asiakasvastaavat valikoituvat tehtäviinsä pitkälti aikuisopistossa toteutetun haun pohjalta. Asiakasvastaavat nimettiin jokaiselle aikuisopiston osastolle ja heille järjestettiin asiakkuustyön koulutusta. Ennen asiakasvastaavien toiminnan käynnistämisestä johdolle järjestettiin erillinen valmennuspäivä, jossa asiakkuuksien johtamista lähdettiin avaamaan johdotasolta. Johdon käsitys asiasta antoi vahvan pohjan varsinaiselle asiakasvastaavien koulutukselle, johon johtajat myös mahdollisuuksien mukaan aina osallistuivat. Jokaiselle asennettiin myös asiakkuudenhallintajärjestelmä toiminnan tueksi ja työkaluksi heti alkuvaiheessa. Asiakasvastaavien toiminnalle määriteltiin tavoitteet, mutta ne olivat pilottiprojektin aikana vielä melko yleisellä tasolla.

Pilottiprojektin ensimmäisen workshopin pohjalta luonnosteltiin luokitushierarkia asiakkaan ja yhteyshenkilön luokituksista. Luokitushierarkiaa ylläpitää pääkäyttäjä yhdessä käyttäjien kanssa. Joitain oleellisia muutoksia toteutettiin jo pilotin aikana, esimerkiksi segmenttien A/B/C-jako ja potentiaalisen, uuden asiakkaan lisäys sekä eräitä rooleihin liittyviä tarkennuksia. Luokituspuuta kehitettiin edelleen varsinaiseen käyttöönottoprojektiin siirryttäessä ja käyttökokemusten karttuessa.

Ohjausryhmä kokoontui keskimäärin kerran kahden kuukauden jaksolla pilottiprojektin aikana arvioimaan tilannetta, varmistamaan projektin etenemisen ja tekemään tarvittavat päivitykset projektisuunnitelmaan. Vuoden 2008 kokoukset pidettiin myös käyttäjryhmän ollessa kokonaisuudessaan edustettuina. Tämän lisäksi asiakasvastaavat kokoontuivat säännöllisesti omiin tapaamisiin, ensin koulutuksen ja myöhemmin oman toiminnan puitteissa. Projektipäällikkö oli mukana asiakasvastaavien palaverissa ja järjesti järjestelmäkoulutusta vierihoidtona aina tarvittaessa.

Pilottiprojekti päättyi syksyllä 2008. Sen tuloksia pidettiin rohkaisevina, ja päätettiin siirtyä varsinaiseen käyttöönottovaiheeseen. Ennen tätä, projektipäällikkö oli yhdessä käyttäjän

edustuksen sekä järjestelmätoimittajan kanssa esitellyt hankkeen tuloksia ja johtopäätöksiä kuntayhtymän johtoryhmässä. Hankkeen sen hetkisestä tilanteesta laadittiin projektipäällikön toimesta myös väliraportti.

#### 4.2.7 Varsinainen käyttöönottoprojekti

Pilottiprojektin päätyttyä käynnistettiin varsinainen käyttöönottoprojekti viitaten asiakkuudenhallintajärjestelmä Portaalin vakinaistamiseen ja levittämiseen organisaatiossa. Käyttöönottoprojektin aluksi järjestettiin puolen päivän pituiset workshopit erikseen johdolle, asiakasvastaaville, oppisopimustoimistolle sekä markkinoinnille ja viestinnälle. Kussakin workshopissa tarkasteltiin asiakkuudenhallintajärjestelmää, sen hyödyntämistä ja kehittämistä sekä asiakkuustyötä kunkin osaston ja toiminta-alueen näkökulmasta.

Alla olevassa kuviossa on mallinnettu yhden käyttöönottoprojektin workshopin agenda.

## TOIMINNALLINEN MÄÄRITTELY - WORKSHOPIN AGENDA 2008

Tässä agendassa on esitetty workshop-päivänä käsiteltävät asiat pääkohdittain. Agendan käsittelyjärjestystä voidaan muuttaa. Samoin uusia asioita nousee väistämättä esiin, kun päästään käsittelemään käytännön toimintatapoja ja niiden kehittämismahdollisuuksia. Kyse on koko ajan toiminnan kehittämisestä, ei pelkästään ohjelmiston käyttöönotosta.

- 1) Taustaa
  - a. Tavoitteiden määrittely
  - b. Järjestäytyminen, toimintatavat ja kommunikaatiokanavat
- 2) Asiakkuudet
  - a. Asiakasrakenne
  - b. Asiakaskannan analysointi
    - i. Poiminnot ja poimintalistaoperaatiot
    - ii. Asiakkaisiin liitettävät toimenpiteet
- 3) Asiakastiedon rakentuminen
  - a. Tarvittava tieto asiakkuuksista
  - b. Asiakkaiden luokitustieto
- 4) Markkinointiviestintä ja kampanjat
  - a. Kampanjat ja postitukset
  - b. Muu asiakasviestintä (tietotarpeet)
- 5) Käyttäjäryhmät ja käyttöoikeudet
- 6) Myyntiputki (tuotteet, tarjoukset, tilaukset ja laskutus)
- 7) Raportointi
  - a. Raportointitarpeiden määrittely
  - b. Perusraportointi vs. muu raportointi, määrittely ja rajaukset
- 8) Palautteet (tarpeen määrittely)

Kuvio 12: Workshopin agenda

Workshopien toteutuksen jälkeen järjestettiin yhteensä kolme koulutustilaisuutta, joissa eri kohderyhmät perehdyttiin asiakkuustyöhön ja Portaalien käyttöön. Annetut kehittämisohjeet käsiteltiin ja implementoitiin osaksi järjestelmää. Myös kohderyhmäkohtaisia luokituksia rakennettiin aktiivisesti. Projektipäällikkö organisoii tämän lisäksi käyttäjäkohtaiset vierihoidot.

Asiakasvastaavien koulutukset ja vierihoidot jatkuivat lukuvuonna 2008-2009. Tuolloin asiakasvastaavien toiminnassa käytiin läpi murrosvaihetta ja useat heistä siirtyivät takaisin ope-

tustyöhön ja osa kokonaan muihin tehtäviin organisaatiossa. Kaksi asiakasvastaavaa teki työtään ainoastaan yhden syyslukukauden väliaikaiselta pohjalta ennen aikuiskoulutuskeskukseen siirtymistä ja uusien asiakasvastaavien toiminnan käynnistämistä.

#### 4.2.8 Asiakkuusstrategian rakentaminen

Kesällä 2006 aloitettiin aikuisopiston asiakkuusstrategian rakentaminen osana koko organisaation strategiatyötä. Johdon (rehtori, aikuiskoulutusjohtajat) kanssa käytiin haastatteluja ja keskusteluja heidän omista asiakkuusrakenteistaan ja tarpeistaan liittyen asiakkuustyöhön. Asiakasvastaavien koulutuksen alkaessa johdolle järjestettiin erillinen workshop-tilaisuus, jossa kartoitettiin merkittävimmät asiakkuudet ja määriteltiin alustavat tavoitteet asiakkuuksien johtamisen toimintamallille.

Asiakasvastaavien koulutuksen aikana tehtiin ensimmäinen karkea määrittely segmenteistä ja segmentointikriteereistä. Asiakkaat jaettiin A/B/C-segmentteihin ja lisäksi määriteltiin potentiaalinen, uusi asiakas. Johdon workshopeissa segmentointia käytiin läpi, mutta tässä vaiheessa saatiin yhteinen käsitys ainoastaan A-asiakkaasta ja siihen liittyvästä hyvin yleisestä asiakkuuksienhoitosuunnitelmasta. Johto toivoikin jo tässä vaiheessa projektipäälliköltä ja myöhemmin asiakkuuspäälliköltä tarkempaa määrittelyä segmentointikriteereihin ja asiakkuuksienhoitosuunnitelmiin.

Vuoden 2010 alusta aikuisopiston nimettiin asiakkuuspäällikkö, viisi uutta asiakasvastaavaa sekä myynti- ja markkinointipäällikkö. Näiden toimijoiden muodostama asiakkuustiimi aloitti toimintansa samanaikaisesti. Asiakkuustiimin yhteiseksi tehtäväksi tuli asiakkuuksien johtamisen organisointi aikuisopistossa käytännön tasolla. Projektipäällikkö (myös asiakkuustiimin jäsenenä) jatkoi asiakkuusstrategian määrittelytyötä ja segmentointikriteerien työstämistä yhdessä asiakkuuspäällikön kanssa.

Jatkuvasti asiakkuustyön rinnalla keskityttiin rakentamaan toimintamallia Portaalin käyttöön. Käytännössä kyse ei ollut yksittäisen tietojärjestelmän käytöstä. Huomio haluttiin keskittää asiakkuustyöhön, siihen liittyviin toimintatapoihin ja vasta tätä kautta Portaalin käyttöön. Asiakkuustyön toimintamalleja haluttiin kehittää niin, että apuvälineestä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti.

#### 4.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen päättyessä suoritetaan hankkeen onnistumisen arviointi. Toimintatutkimuksessa arviointia on tehty reflektoidusti jo koko hankkeen ajan. Arvioinnin kautta saadaan arvokasta tietoa hankkeen etenemisestä ja vaikutuksista sekä pohjaa kehittämisideoille ja mahdollisille jatkohankkeille. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Arviointi on osa projektin ohjausta ja sitä tehdään koko projektin ajan. Parhaimmillaan arviointia tapahtuu sekä ulkoisesti hankkeen ulkopuolisten arvioimana että sisäisesti toteuttajien, ohjausryhmän ja hankkeessa mukana olevien tekemänä. Itsearviointin tehtävänä on havainnollistaa ja päivittää työtä sekä ennakoida riskejä projektin toteuttamisessa. Arviointia kannattaa tehdä ainakin projektin toteutuksen ja tulosten suhteen. (Omnian projektikäsikirja 2008, 18.)

Tälle kehittämishankkeelle asetettiin sen alussa tavoitteet, jotka kuvattiin luvussa 1. Kehittämishankkeen tärkeimmät tavoitteet olivat:

- Toimintamallien kuvaus asiakkuudenhallintajärjestelmän käytöstä eri käyttäjillä ja asiakkuusprosesseissa
- Aikuisopiston segmenttien, asiakkuusstrategioiden ja asiakkuuksien arvojen kuvaus ja vaiheistus
- Kehittämisideoiden tunnistaminen ja kuvaaminen tulevaisuuden asiakkuustyötä varten.

Kehittämishankkeelle asetetut alkuperäiset tavoitteet on saavutettu, joten hankkeen voidaan tätä kautta todeta onnistuneen. Tämän opinnäytetyön luvuissa 5 ja 6 käydään läpi tavoitteiden toteutumista konkreettisella tasolla. Kehittämishankkeen raportti esiteltiin hankkeen ohjausryhmälle tuloksineen ja jatkokehitysehdotuksineen hankkeen päättymisen jälkeen. Rehtorin ja asiakkuuspäällikön pidettiin myös erilliset arviointipalaverit, joissa käsiteltiin erityisesti tulosten hyödynnettävyyttä ja jalkauttamista organisaation käytännön toimintaan.

#### 4.3.1 Hankkeen luotettavuus

Kokonaisuutena tämä tutkimus- ja kehittämishanke täyttää luotettavuudelle asetetut kriteerit, sillä tutkimus eteni hankesuunnitelman mukaan ja haastatteluilla sekä havainnoimalla päästiin käsiksi tavoitteiden mukaisiin osa-alueisiin ja materiaaliin. Lisäksi luotettavuutta edisti opinnäytetyön tekijän pitkäaikainen työskentely kohdeorganisaatiossa ja syvä tuntemus organisaation toimintamalleista sekä kehittämishankkeen toteutuksesta ja materiaalista. Luotettavuutta edisti myös kehittämishankkeen suhteellisen pitkä kesto, joka mahdollisti saavutettujen tavoitteiden ja tulosten reflektoinnin jatkuvasti ja eri näkökulmista. Teoriaa käytettiin asiakkuudenhallinnan kehittämisen, asiakkuusstrategian ja segmentointikriteerien määrittelyn tukena. Seuraavaksi käydään läpi kehittämishankkeen luotettavuus tavoitteiden mukaisten osa-alueen tuottamista tuloksista.

## **Segmentointikriteerit**

Asiakasanalyysi tehtiin kokoamalla kaikki kohdeorganisaation asiakastieto samaan dokumenttitaulukkoon ja luokittelemalla asiakkaat ryhmiin. Asiakastieto kerättiin kaikista aikuisopiston olemassa olevista tietokannoista kattavasti. Edustettuina olivat kaikki aikuisopiston asiakasryhmät, jolloin segmenttien määrittelykin oli kattava. Segmentointikriteereiden määrittelyyn käytettiin aikaa ja asiaa tarkasteltiin eri näkökulmista. Asiakkaiden segmentointiluokitukset oli aikaisemmin päätetty yhteisesti kaikilta asiakkuustyössä mukana olevilta osapuolilta palautetta keräten. Segmentointikriteerien työstämisessä käytettiin apuna teoreettisen viitekehyksen ja erityisesti Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) esittämiä malleja. Segmentointikriteereistä pyrittiin tekemään kohdeorganisaation toiminnan mukaisia ja selkeitä, jolloin niiden luotettavuus on korkea.

## **Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat**

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat perustuvat eri asiakasryhmien olemassa olevaan taustatietoon ja asiakashistoriaan. Niissä hyödynnettiin myös haastatteluita ja opinnäytetyön tekijän tuntemusta eri asiakkuusryhmistä ja heidän kanssaan tehdystä yhteistyöstä. Suunnitelmat on käyty läpi asiakkuuspäällikön ja johdon kanssa, jolloin saatiin heidän hyväksyntänsä ja suunnitelmia voidaan pitää luotettavina kohdeorganisaation nykytilanteessa.

## **Asiakkuudenhallintajärjestelmän toimintamallit**

Asiakkuudenhallintajärjestelmän toimintamalleja voidaan pitää luotettavina, sillä ne perustuvat ensinnäkin projektipäällikön eli opinnäytetyön tekijän järjestelmän pitkäkestoiseen tuntemukseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Toiseksi niissä on huomioitu myös eri käyttäjäryhmiltä ja yksittäisiltä käyttäjiltä nousseet tarpeet ja kehittämisehdotukset.

## **Asiakkuusstrategia**

Asiakkuusstrategia perustuu aikuisopiston ja Omnian strategisiin tavoitteisiin. Se on myös sidottu organisaation arvoihin ja visioon. Lisäksi asiakkuusstrategiassa on hyödynnetty Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositusta (2008). Asiakkuuksien johtamisen vastuiden määrittelyssä on huomioitu kaikki suora asiakkuustyötä tekevät tahot, joilta on myös haastatteluiden ja havainnoinnin kautta kerätty palautetta ja tarvittavaa informaatiota. Tätä kautta asiakkuusstrategiaa voidaan pitää luotettavana ja kohdeorganisaation toimintaan sopivana.



#### 4.3.2 Hankkeen käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys

Kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä on arvioitu johdon, hankkeeseen osallistuneiden sekä tekijän itsensä näkökulmasta. Kehittämishankkeen lähtökohta oli kohdeorganisaation omassa halussa kehittää asiakkuustyötään, joten hanketta voidaan sen vuoksi pitää hyödyllisenä ja vaikuttavana organisaation näkökulmasta.

Asiakkuudenhallintajärjestelmää on hyödynnetty kattavasti ja siitä on saatu johdolle informaatiota ja työkaluja asiakastyöhön. Asiakasvastaavien mukaantulo on selkeyttänyt aikuisopiston asiakkuustyöskentelyä kokonaisuudessaan ja Portaali osoittautunut hyväksi työkaluksi asiakasvastaavien työssä sekä keskinäisessä yhteydenpidossa. Järjestelmään kirjataan toiminta ja näin opistoon jää historia asiakkuudenhallinnasta. Tärkeää onnistumisen kannalta on ollut, että opiston johto on sitoutunut asiaan ja kannustaa toimijoita kehittämään ohjelman käyttöä.

Aikuisopiston osalta järjestelmä on tukenut koulutustarjousprosessia, markkinointia ja yhteydenpitoa asiakkaisiin. Erilaisista rekistereistä on päästy hyödyntämään yhtä kantaa. Toimintamallit ovat yhdenmukaistuneet. Alusta alkaen haasteellista on ollut asiakkuusajattelun omaksuminen perinteisesti pedagogisessa organisaatiossa. Tässä kohtaa on edelleen kehittämisen varaa, vaikka edistysaskeleita on otettu.

Asiakkuuksien johtamisen toimintamallien, asiakkuusstrategian ja segmentoinnin määrittely- ja kehittämistyössä on myös saatu hankkeen kautta myönteisiä tuloksia. Prosessi on ollut pitkä ja jatkuu monilta osin edelleen. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, kun otetaan huomioon kohdeorganisaation koko, luonne ja toimintaympäristö. Suhteessa kilpailijoihin kehittämiskoh-teissa on kuitenkin menty merkittävästi eteenpäin ja toiminta on vakaalla pohjalla.

#### 4.3.3 Hankkeen vaikuttavuus

Kehittämishankkeen vaikuttavuuden arvioinnissa tarkastellaan sen tulosten hyödyntämisen toteutumista. Vaikuttavuuden kautta voidaan tarkastella myös yksilöiden ja ryhmien toiminnan muuttumista sisäisesti ja ulkoisesti.

Vuoden 2010 aikana kohdeorganisaatiossa kiinnitetään edelleen erityistä huomiota projektien vaikuttavuuteen erityisesti tuloksellisuusmittareihin liittyvien asioiden osalta sekä vaikuttavuuden mittaamiseen. Tavoitteena on yhteisten käytäntöjen sopiminen vaikuttavuuden arviointiin ja näkyväksi tekemiseen sekä projektien vaikuttavuusmittariston kehittäminen. Vaikuttavuus tässä yhteydessä vastaa siihen, missä määrin suunnitellut toimenpiteet toteutetaan ja tulokset saavutetaan sekä mitä pitkäkestoisia vaikutuksia projektilla on toteuttajaorganisaatiolle.

Asiakkuustyö on tuonut avoimuutta ja läpinäkyvyyttä toimintaan. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on haluttu nähdä ja kokea laajemmin kuin ainoastaan teknisenä asiana. Samalla on käyty yhteistä keskustelua asiakkuudenhallinnasta, asiakkuuksien merkityksestä ja mahdollisista priorisoinneista. Toimintaa ohjaa nykytilanteessa pitkälti asiakaslähäinen näkökulma.

Tästä voidaan päätellä hankkeella olleen lyhytkestoisella aikavälillä tarkasteltuna vaikuttavuutta, joka on ilmennyt konkreettisenä toimintana ja toiminnan laadun kehittymisenä. Pitkän aikavälin vaikuttavuutta voidaan arvioida kenties vuosia kestävässä prosessissa myötä, jolloin kehittymistä tapahtuu jatkuvasti.

## 5 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksellisen kehittämishankkeen tulokset ja tuotokset. Aluksi kuvataan asiakkuudenhallinnan lähtötilanne kohdeorganisaatiossa sekä asiakaskannan rakenne. Tämän jälkeen esitetään segmentointikriteerit, segmenttiluokat sekä asiakkuuksien hoitosuunnitelmat segmenteittain ja asiakasryhmittäin. Asiakkuudenhallintajärjestelmän rakenne ja käytön toimintamallit kuvataan omina kappaleinaan. Lopuksi esitellään kohdeorganisaation asiakkuusstrategia ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.

### 5.1 Asiakkuudenhallinnan lähtötilanne

Asiakkuusajattelu on oppilaitosmaailmassa kehittynyt huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Vielä 2000-luvun taitteessa käsitettä asiakas ei ollut hahmotettu useissa ammatillisissa oppilaitoksissa ja organisaatioiden välillä oli huomattaviakin eroja. Askeleita on kuitenkin otettu rivakassa tahdissa, ja asiakkuusstrategioita sekä analyyseja on tehty toiminnan tueksi jo yksiköittäin. Asiakkuudenhallintajärjestelmiä on hankittu ja samalla asiakaskannan segmentointi on nostanut merkitystään, työtä on tältä osin jo saatu alkuun useilla eri sektoreilla.

Asiakkuuksien johtamisen tekee kohdeorganisaation toimialalla 2000-luvulla erityisen haastavaksi seuraavat seikat:

- Kilpailun kiristyminen
- Asiakaskannan monipuolistuminen
- Segmenttien pienentyminen
- Aggressiivinen markkinointi.

Yhteistyötä tehdään yhä tiivistyvässä määrin asiakkaan kanssa, prosessien yhteensovittaminen ja entisten rajojen sulaminen vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Seuraavien vuosien aikana tämä murrosvaihe tulee jatkumaan yhä kiihtyvällä vauhdilla.

Viimeisten muutaman vuoden aikana oppilaitosmaailmassa on tajuttu asiakkuuksien merkitys onnistuneelle liiketoiminnalle ja askeleita on otettu kohti asiakaslähtöisempää toimintaa. Hyviä toimintamalleja on haettu toisilta oppilaitoksilta sekä yritysorganisaatioista. Markkinointia on ollut pakko tehostaa kilpailutilanteen kiristyessä, ja yhä monipuolisempia markkinointityökaluja on otettu käyttöön.

Tästä huolimatta ja aivan liian usein asiakkuudenhallinta on nähty pelkkänä rekisterityökaluna, jossa sijaitsevat asiakkaiden yhteystiedot yhteenottoa varten. Tätä kautta asiakkuuden johtamiselle ei ole ollut käytössä tarvittavia työkaluja ja edelleen asiakaslähtöinen johtaminen toimintamallina on käytännössä puuttunut kokonaan. Potentiaalia on kuitenkin olemassa, sillä erityisesti osastokohtaisesti aikuiskoulutuksessa on tehty erittäin hyvää myynti- ja markkinointityötä henkilökohtaisella tasolla.

Tehokkaan asiakkuuksien johtamisen palvelujärjestelmän rakentaminen on haastava prosessi, joka vaatii yritykseltä aikaa ja resursseja. Se vaatii myös näkemystä, johdon sitoutumista ja arvojen sekä vision sisäistämistä osana arkipäivän liiketoimintaprosesseja. Tärkeää on myös, että operatiivisen toiminnan tukena on alusta alkaen strategia, joka määrittää suuntaviivat ja luo yhtenäiset toimintamallit. Muussa tapauksessa tehokkaan asiakkuustyöskentely ei takaa kilpailuedun saavuttamista ja asiakkuuksien hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla.

## 5.2 Asiakaskannan rakenne

Omnian aikuisopiston asiakaskanta käsittää tällä hetkellä vajaat 4000 asiakasta. Kannan analysointityötä on tehty tiiviisti jo syksystä 2007 alkaen ja päällekkäisyyksiä sekä puutteellisia tietoja on korjattu. Kannasta löytyvät yritysten yhteystietojen lisäksi tiedot yhteyshenkilöistä ja erilaisista luokituksista. Asiakkuudenhallintajärjestelmään kerätään informaatiota asiakassuhteeseen liittyvistä toiminnoista ja asiakkuuksien perustietoja päivitetään jatkuvasti.

Aikuisopiston pääasiakasryhmät ovat tämän hetkisen asiakasanalyysitietojen pohjalta seuraavat:

- Tavarantoimittajat
- Viranomaiset
- Lisä- ja täydennyskoulutettavat organisaatiot (yhteistyökumppanit)
- Lisä- ja täydennyskoulutusorganisaatiot

- Yhteistyöoppilaitokset
- Työssäoppimispaikat
- Yksittäiset opiskelijat.

Asiakasvastaavien koulutuksen sekä asiakkuudenhallintaprojektin pilotin aikana asiakasryhmiä tarkasteltiin kriittisesti ja arvioitiin niiden yhdistämisen mahdollisuuksia. Kehittämishankkeen alkuvaiheessa tehtiin päätös yksittäisten opiskelijoiden rajaamisesta erillisenä ryhmänä asiakkuudenhallinnan ulkopuolelle. Opiskelijat edustavat aina jotain yritystä, yhteisöä tai muuta organisaatiota, jolloin heitä on tarkasteltava näiden kautta ja osana kyseisille asiakkuuksille suunnattuja hoitosuunnitelmia. Jatkokehitykseen yhtenä vartenotettavana vaihtoehtona on entisten opiskelijoiden ja muiden henkilöasiakkaiden huomioiminen erillisenä asiakkuussegmenttinä.

Edelleen aikuisopiston linjaukset eroavat jossain määrin ammattiopiston ja kuntayhtymän linjauksista, johtuen asiakkaille myytävien koulutusten ja asiakassuhteen ominaisuuksien eroista. Seuraavaksi käsiteltävän segmentoinnin kannalta tässä ei ole ongelmaa, mikäli kaikki osapuolet ymmärtävät toisiaan ja noudattavat asiakkuuksien johtamisessa yhtenäistä strategiaa.

### 5.3 Asiakaskannan segmentointi

#### 5.3.1 Yleistä

Segmentointitiedot auttavat strategian osana laatujärjestelmien prosessien ohjauksessa sekä asiakaspalautteen hankinnan kohdentamisessa. Tällöin koko organisaation laatutyö on riippuvainen segmentoinnin onnistumisesta. Kuten muissakin prosesseissa, jos segmentointia ei toteuteta yrityksen arvojen ja tavoitteiden ohjaamina, se yleensä epäonnistuu.

Segmentoinnin taustatekijänä tulee aina olla organisaation strategia, jota peilataan asiakasanalyysiin ja asiakaslohkoihin. Asiakkuusstrategiat rakentuvat myöhemmin samalle pohjalle. Segmentointia tulee myös suunnitella kaikissa organisaation yksiköissä, asiakkuustyötä tekevät henkilöt luonnollisesti ovat olennaisessa asemassa prosessin toteutuksessa, mutta kriteerien ja toimintamallien valinnassa johtoa tai muuta toimintatasoa ei voida ohittaa.

#### 5.3.2 Segmentointikriteerit

Segmentoinnista vastaavat asiakkuuksien vastuuhenkilöt eli asiakasvastaavat sekä opiston johto. Valtaosan käytännön tason segmentoinnista toteuttavat asiakasvastaavat yhteistyössä asiakkuuspäällikön kanssa. Asiakkuuksien segmentointityön tueksi on kannattavaa määritellä yhteiset segmentointikriteerit. Tämä korostuu erityisesti nykyisen kaltaisessa tilanteessa,

jossa asiakkuuksia on verrattain runsas määrä ja suurinta osaa asiakkuuksista ei ole segmentoitu millään tavalla. Lisäksi asiakkaiden ryhmittelyssä on edelleen tiettyjä epäloogisuuksia, joihin kriteeristö osaltaan tuo työkaluja.

Oppilaitosorganisaatiossa asiakkuuksien segmentointia on tässä yhteydessä tarkasteltu jossain määrin eri näkökulmasta kuin yksityisen sektorin myynti- ja tuotantoyrityksissä. Seuraavaksi esitetään asiakkuuksien segmentointikriteerit: kokoluokka ja sijainti, asiakkuuden arvo sekä ostovolyymi.

### **Kokoluokka ja sijainti**

Suuret organisaatiot (yli 500 työntekijää) tarvitsevat huomattavasti henkilöstökoulutusta. Niistä voidaan saada kokonaisia ryhmiä tai yksittäisiä opiskelijoita. Suuren kokoluokan organisaatiot ovat myös usein vakiintuneita työssäoppimispaikkoja. Demograafiset segmentointikriteerit muodostavat pohjan segmentoinnin kokonaisuudelle, joten niistä kannattaa aloittaa.

Henkilöstökoulutuksen näkökulmasta pk-yritykset ovat kasvava asiakassegmentti. Yrityksissä on tahtotila kumppanuuksiin koulutuksen järjestäjien kanssa laajemmalti kuin pelkästään työssäoppimisen ja oppisopimuskoulutuksen näkökulmasta. Pienet yritykset voivat olla merkittäviä kasvavia asiakkuuksia. 1-2 työntekijän mikroyrityksiä on saatu mukaan esimerkiksi verkkokoulutuksiin. Asiakkuudenhallintajärjestelmässä on asiakkaat luokiteltu henkilöstömäärän mukaisesti kokoluokkiin 1-9 sekä 0 (ei tiedossa). Näitä luokituksia käytetään apuna segmentoinnissa.

Alueellisesti pääkaupunkiseutu sekä Kirkkonummi, jossa kohdeorganisaatio operoi, ovat selvästi suurin asiakkuuksien keskittymä. Toimintaa on myös laajennettu sidoskuntiin. Koulutuksen järjestäjät ovat vahvasti verkostoituneita oman toiminta-alueensa sisällä, joten kovin suurta myynti- ja markkinointipanostusta ei muualle maahan välttämättä kannata kohdistaa. Muualta Suomesta koulutukseen hakeutuvat ovat lähinnä yksittäisiä opiskelijoita, joiden kautta saatavat kontaktit ovat kuitenkin tärkeitä ja potentiaalisia yhteistyön kanavia.

### **Asiakkuuden arvo**

Asiakkuuden arvo on erityisesti koulutusorganisaatiossa vaikeasti määriteltävä seikka. Usein asiakkuuden arvon katsotaan perustuvan etupäässä henkilökohtaisiin suhteisiin, eikä millään tavalla todelliseen ostovolyymiin, asiakaskontakteihin tai muihin olennaisiin asiakassuhteen tekijöihin. Toisaalta pehmeät segmentointitekijät ovat ensiarvoisen tärkeitä, koska asiakassuhteet perustuvat usein kumppanuuksiin ja verkostoitumiseen. Asiakkuuden arvoon liittyy ainakin asiakassuhteen kesto ja sen luonne. Luonteella tarkoitetaan asiakkaan hankkimien

koulutuspalveluiden monimuotoisuutta ja asiakkaan roolia yhteistyön aktiivisessa kehittämisessä. Yhteistyö näyttäytyy myös muina muotoina, kuten esimerkiksi opiskelijoiden vierasluentoina, yritysvierailuina tai materiaalinhankintana.

### **Ostovolyymi**

Tarjouskannasta voidaan seurata yritysten henkilökoulutusten ostovolyyymiä. Ostovolyyymillä mitataan paitsi eromääräisiä tilauksia, myös tarjouksien kokonaismäärää ja suhdetta toisiinsa, niiden toistuvuutta ja kestoaikaa. Ostovolyyymi on selkeä asiakkuuksien segmentointikriteeri, mutta samalla haasteellinen toteuttaa. Kyseessä ei ole ainoastaan euromääräinen tilaukseen ja laskutukseen perustuva kriteeri vaan kokonaisuus, jossa on huomioitava erilaisia asioita. Koulutusten monimuotoisuus, säännöllisyyteen painottuva luonne ja opiskelijamäärät ovat tässä yhteydessä oleellisia tekijöitä.

Seuraavaksi määritellään segmentointikriteerit kunkin asiakasluokituksen osalta erikseen.

### **A-asiakkuudet**

Tähän ryhmään kuuluvat avainasiakkaat, joiden kanssa tehdään laajaa monialaista yhteistyötä. A-asiakkuuksia ei todennäköisesti ole asiakaskannassa kovin monta ja heidän asiakassuhteensa hoitamiseen ja johtamiseen suunnataan jatkuvasti merkittäviä voimavaroja. A-asiakkuuden voi määritellä kuka tahansa asiakkuuksista vastaava henkilö, mutta ne käydään läpi aina keskitetysti asiakkuustiimissä ja lopuksi johto hyväksyy segmentit. A-asiakkuuksien kanssa on tehty laajamittaisia yhteistyösopimuksia ja toiminta on tehokkaasti integroitua.

Myös koulutusten rahoittajat (viranomaistahot) kuuluvat tähän luokkaan, mutta heille suunnattava asiakkuuksien hoitosuunnitelma on jossain määrin erilainen. Usein näissä asiakkuuksissa verkostoituminen ja monimuotoiset kumppanuussuhteet ovat tärkeimpiä asiakassuhteen muotoja, joten näihin osa-alueisiin on suunnattava asiakkuustyössä huomiota.

### **B-asiakkuudet**

B-asiakkuudet ovat kasvavia asiakkaita. Heidän kanssaan on tehty jo tarjoustyötä tai aloitettu koulutusyhteistyö. Ne voivat olla pitkänkin linjan yhteistyöorganisaatioita, joiden liiketoiminnassa on tapahtunut muutoksia, jotka mahdollistavat uusia avauksia. Toisaalta heidän joukostaan voi siirtyä asiakkuuksia C-luokkaan esimerkiksi fuusioiden, yritysstojen tai yt-neuvotteluiden vuoksi. Tämä ilmiö on tavallista esimerkiksi työssäoppimispaikoissa.

TOP-verkkopalvelusta asiakkuudenhallintajärjestelmään siirtyvät työssäoppimispaikkojen puitesopimusluokitukset. Yritykset, joiden kanssa Omnialla on puitesopimus, suositellaan segmentoitavaksi B-asiakkuuksiksi. Osa näistä yrityksistä on A-asiakkuuksia, mutta heidän kanssaan yhteistyö on huomattavasti työssäoppimista laaja-alaisempaa ja monimuotoisempaa.

### **C-asiakkuudet**

Perusasiakkaat kuuluvat tähän ryhmään. Ne saattavat olla jopa täysin tuottamattomia asiakkuuksia. Asiakkuuksien kanssa jo saatettu joskus tehdä yhteistyötä eritasoisesti, mutta sen jälkeen yhteistyö on joko jäänyt entiselle (alhaiselle) tasolle tai lakannut kokonaan. On huomattava, että näistäkin segmenteistä on mahdollista nousta uudestaan B- tai jopa A-asiakkuuksiksi, mutta panostuksen määrää tulee silti tarkoin harkita.

Asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeen alkuvaiheessa näitä asiakkaita oli enemmän pitkälti sen vuoksi, että niitä ei tunnettu riittävän hyvin. Asiakkuuden omistaja oli siirtynyt toisiin tehtäviin tai pois koko organisaatiosta ja nimetty vastuuhenkilö ei kyennyt segmentoimaan asiakkuutta. Hankkeen ja asiakaskannan läpikäynnin myötä tätä joukkoa on saatu kartoitettua, mutta yhä löytyy ns. tuntemattomia ja tämän vuoksi C-asiakkuuksiksi segmentoituja yrityksiä.

C-asiakkuudet ovat tyypillisesti esimerkiksi työssäoppimispaikkoja. Työssäoppimispaikkoihin tehtävien laadunvarmennusten ja oppimisympäristökartoitusten kautta saadaan näistä asiakkuuksista lisätietoa sekä asiakkuuden arvoa kohottavia yhteistyömahdollisuuksia. Nämä tulee huomioida työssäoppimispaikkoja segmentoitaessa, sillä usein tämän asiakasryhmän tuntemus on kaikkein pinnallisimmalla tasolla ja niiden tarjoamaa potentiaalia esimerkiksi henkilöstökoulutuksen osalta ei hyödynnetä.

### **Potentiaaliset asiakkuudet**

Potentiaalisia asiakkaita ovat ne, joiden ei katsota kuuluvan mihinkään yllä mainittuun ryhmään. Käytännössä kyseessä ovat leadien pohjalta saadut uudet asiakkaat, joiden kanssa on tehty alustavat yhteydenotot, mutta ei vielä konkreettista myynnin realisointia.

Toimivassa asiakasvastaavatyöskentelyssä näitä potentiaalisia asiakkuuksia voi ajoittain olla useitakin, mutta ne eivät saa olla pysyviä segmenttejä vaan niiden on aina tarkoitus mahdollisimman pitkälle kehittyä B-asiakkuuksiksi tai jopa A-asiakkuuksiksi pitkäjänteisen asiakkuustyön kautta.

Asiakkuustiimin kautta voidaan keskittää potentiaalisille asiakkuuksille huomiota ja kohdentaa niille tehostettuja asiakkuuksienhoitosuunnitelmia markkinoinnin avulla. Prosentuaalisesti

potentiaalisten asiakkuuksien määrän tulisi nousta kumulatiivisesti B-asiakkuuksien kanssa suhteessa kokonaisasiakasmäärään.

### 5.3.3 Segmentoinnin toteutus

Asiakkuustiimi vastaa asiakkuuksien segmentoinnista kokonaisuutena. Käytännön segmentoinnin toteuttavat asiakasvastaavat asiakkuuspäällikön tuella. Prosessi on vaativa, sillä uusien asiakasvastaavien hallinnassa olevien asiakkuuksien määrä ei ole nykytilanteessa kovin suuri. Käytännössä satoja asiakkuuksia joudutaan käymään vielä systemaattisesti läpi ja tarvittaessa konsultoimaan asiassa entisiä aikuiskoulutusjohtajia sekä toimiala- ja koulutuspäälliköitä. Myönteisenä seikkana voidaan pitää sitä, että kokonaisuutena asiakasryhmät ovat melko tarkasti tiedossa ja otantoina voidaan segmentoida useita ryhmiä kertaluonteisena toimenpiteenä.

Asiakkuustiimin vuoden 2010 tavoitteena on käydä läpi segmentit keskitetysti, jolloin voidaan tehdä tarkennuksia tehtyyn työhön. Johtoryhmä hyväksyy viime kädessä tehdyn segmentoinnin sekä asiakasryhmittäin tehdyt asiakkuuksien hoitosuunnitelmat. Myös segmenttikohtaiset hoitomallit ja hoitomallin toteutumisen mittarit määritellään asiakkuustiimissä ja johtoryhmä hyväksyy ne vuositasolla.

Asiakkuussegmentit esitetään Portaalisissa luokituksina. Luokitusten lisäämisestä sekä päivityksestä Portalin vastaavat asiakasvastaavat sekä järjestelmän pääkäyttäjät. Asiakasvastaavalla tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaan vastuuhenkilöä, joka on kirjattu asiakas - moduuliin, vastuuhenkilö - välilehdelle.

### 5.3.4 Segmentoinnin arviointi

Organisaatio suoritettuaan segmentoinnin saattaa unohtaa kokonaan sen arvioinnin ja onnistumisen seurannan. Jatkuvat muutokset asiakaskannassa ja ympäristössä edellyttävät kuitenkin toimenpiteitä ja mahdollisesti segmentointiperusteiden ja -kriteerien uudelleen tarkastelua.

Segmentointia tulee arvioida jatkuvasti. Arviointia tulee toteuttaa johtoryhmätasolla ja operatiivisella tasolla, todetut korjaukset tulee sopeuttaa asiakashoitosuunnitelmiin ja kirjata toimintasuunnitelmaan vuositasolla. Usein segmenttejä rakennetaan ”kaikkea kaikille” - periaatteella, mikä johtaa vaikeuksiin sillä määrä ei suinkaan korvaa laatua tässäkään tapauksessa. Tärkeämpää on yrittää löytää segmentointikriteerit ja -perusteet, jotka ovat mahdollisimman selkeät ja yksinkertaiset kattaen silti koko organisaation asiakaskannan.



Mittareina käytetään koulutusorganisaatiossa usein tulokorttia, sen asiakkuuksiin liittyvää arviointia tulee kehittää voimakkaasti edelleen. Samoin segmentointiin ja asiakkuuksien johtamiseen liittyvät prosessit tulee kirjata ja avata, jotta koko organisaation henkilöstö ymmärtää niiden merkityksen. Vain tätä kautta saadaan segmentoinnin onnistumista mitattua riittäväällä tehokkuudella.

Segmentoinnin arviointivastuu on johdolla ja asiakkuustiimillä. Kuten muutokset asiakkuusstrategiaan, asiakkuuspäällikkö ylläpitää segmentointikriteeristöä ja esittää tarvittavat muutokset asiakkuustiimille ja johtoryhmällä. Segmenttikriteerit päivitetään vuosittain tai niin usein kun on tarpeellista.

### 5.3.5 Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat

Myynti- ja sidosryhmätyöskentely edellyttää yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja toimintatavoista. Jokaisella asiakkaalla on oma vastuuhenkilönsä ja myynti- ja sidosryhmätyöskentely edellyttää yhteistä ymmärrystä tavoitteista sekä toimintatavoista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuksien hoitoon on määriteltävä toimintamallit.

Asiakkuuksien hoitomallit määritellään segmenteittain ja asiakasryhmittäin. Nämä hoitomallit tulevat ohjaamaan Portaalissa tapahtuvaa asiakastyöskentelyä. Jokaisen asiakasvastuussa olevan henkilön tulee ymmärtää järjestelmän tarjoamat hyödyt ja mahdollisuudet omassa työssään. Asiakkuuksien hoitaminen hoitosuunnitelman mukaisesti on tavoitteellista toimintaa, jonka kautta pyritään kumppanuuteen.

Tärkein syy asiakkaan siirtymisessä käyttämään kilpailijan palveluita on puutteellinen yhteydenpito ja heikkoudet vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että ensinnäkin kaikilla asiakkailla on omat asiakashoitosuunnitelmansa segmenttinsä mukaisesti, ja toiseksi että tätä suunnitelmaa myös toteutetaan käytännön operatiivisessa työssä asiakasvastaavien toimesta.

Nämä kohderyhmät ja hoitosuunnitelmat täsmentyvät vielä luonnollisesti tulevaisuudessa, sillä tällä hetkellä prosessien rakentamistyö ja segmentointi ovat vielä kesken. Todennäköisesti tulevat muutokset ympäristössä ja mahdollisesti asiakasrakenteissa saattavat synnyttää uusia segmenttejä, joihin on suunnattava omat hoitosuunnitelmansa.

Aiemmin esitettyjen segmenttien lisäksi eri asiakkuusluokat ja niille määritellyt asiakkuuksien hoitosuunnitelmat muodostavat tärkeän osan aikuisopiston asiakkuuksien johtamista ja asiakkuusstrategiaa. Kohdeorganisaation asiakaskannan kirjavuuden takia on tässä yhteydessä jär-

kevää yhdistää joitain asiakashoitosuunnitelmia ja pyrkiä jalostamaan ja kehittämään niitä asiakkuusjohtamisen tehostamiseksi ja yhteisten toimintamallien varmistamiseksi.

Alla esitetään aikuisopiston asiakasryhmät, joille oma asiakkuudenhoitosuunnitelma tulee rakentaa:

Asiakasryhmät	Asiakkuuden hoitosuunnitelma	Sisäinen toteutus
Tavaran- ja palvelun-toimittajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyön jatkuva seuranta</li> <li>Asiakaslaadun seuranta ja kehittäminen</li> <li>Monimuotoinen yhteistyö</li> <li>Koulutusmahdollisuuksien hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteiset palaverit säännöllisesti</li> <li>Sidosryhmätiedotteet</li> <li>Vuosikertomukset</li> <li>Kutsut ja seminaarit</li> <li>Imagotutkimus</li> </ul>
Viranomaiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kutsut</li> <li>Erilaiset raportit</li> <li>Audintointikäyntien yhteydessä tapahtuva tiedottaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hanketiedotus</li> <li>Hyvistä käytänteistä tiedottaminen</li> <li>Osallistuminen rahoittajan seminaareihin</li> </ul>
Lisä- ja täydennyskoulutusta hankkivat organisaatiot (yhteistyökumppanit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännölliset kontaktit olemassa oleviin ja potentiaalsiin asiakkaisiin</li> <li>Yhteiset suunnittelupalaverit</li> <li>Inno-Omnia yhteistyön mahdollisuus</li> <li>Esitteet ja kutsut säännöllisesti</li> <li>Myynti- ja markkinointipäällikön yhteydenotot potentiaalsiin uusiin asiakkuuksiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inno-Omnia (potentiaalinen)</li> <li>Kutsut</li> <li>Sidosryhmätiedotteet</li> <li>Vuosikertomukset</li> <li>Seminaarit</li> <li>Imagotutkimus</li> </ul>
Yhteistyöoppilaitokset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertaisarviointikäynnit säännöllisesti</li> <li>Benchmarking-käynnit säännöllisesti</li> <li>Yhteistyö koulutuksien organisoinnissa ja toteutuksessa</li> <li>Laajamittainen hankeyhteistyö</li> <li>Yhteydenotto hankkeiden suunnitteluvaiheessa</li> <li>Osaamisen hyödyntäminen valtakunnallisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alueyhteistyö</li> <li>Yhteistyöhankkeet</li> <li>Hyvien käytäntöjen jatkuva etsiminen</li> <li>Vertaisarviointi</li> <li>Vertaiskehittäminen</li> </ul>
Työssäoppimispaikat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllinen yhteydenpito perustoiminnan kautta</li> <li>Puitesopimusten maksimointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suuri lisä- ja täydennyskoulutuspotentiaali</li> <li>Tulevaisuudessa on pohdittava</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työssäoppimiskoulutusten markkinointi säännöllisesti</li> <li>• (työpaikkaohjaajakoulutus, näyttökoulutukset)</li> <li>• Muu täydennyskoulutus, esitteet, kontaktit TOP-käyntien yhteydessä</li> </ul>	mahdollisesti alakohtaisia hoitosuunnitelmia segmentin suuren koon vuoksi
<b>Lisä- ja täydennyskoulutus-organisaatiot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kouluttajaosaamisen hyödyntäminen työparimallilla</li> <li>• Tilat ja materiaalit yhteiskäyttö</li> <li>• Yhteistyö Inno-Omnian kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvien käytäntöjen jatkuva etsiminen</li> <li>• Vertaisarviointi</li> <li>• Vertaiskehittäminen</li> </ul>

Taulukko 5: Asiakkuuden hoitosuunnitelmat asiakasryhmittäin

Asiakkuuksien hoitomallit määritellään asiakasvastaavien työkaluiksi myös asiakassegmenteittäin. Segmenttikohtaiset suunnitelmat tukevat aiemmin mainittujen asiakasluokkien johtamista yleisellä tasolla ja niiden ylläpitoon, kehittämiseen ja seurantaan pätevät samat toimintamallit sekä ohjeistukset. Segmenttikohtaiset asiakkuuksien hoitosuunnitelmat esitetään seuraavassa taulukossa.

Segmentti	Asiakkuuden hoitosuunnitelma	Sisäinen toteutus
<b>A-asiakkuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteydenpito näihin asiakkuuksiin on säännöllistä, vähintään viikoittaista toimintaa.</li> <li>• Strategisille asiakkuuksille suunnataan räätälöityjä koulutustuotteita</li> <li>• Asiakas on itse mukana tuotekehitysprosessissa</li> <li>• Asiakasvastaava on yhteydessä asiakkaaseen monimuotoisesti ja rakentaa tämän kanssa koulutustuotteita yhteistyössä</li> <li>• Kutsut merkittäviin tilaisuuksiin koordinoidusti</li> <li>• Sidosryhmätiedote ja vuosikertomus</li> <li>• Seminaarit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johto tuntee asiakkuudet ja sitoutuu niiden jatkuvaan kehittämiseen.</li> <li>• A-asiakkuuksia on korkeintaan viisi (5)</li> <li>• Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat käydään läpi johtoryhmässä</li> <li>• Asiakkuudet erillisellä tuloskortilla ja tavoitteiden toteutumista seurataan vuositasolla</li> </ul>

<b>B-asiakkuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kasvavissa asiakkuuksissa yhteydenpidon tulee vähintään vastata kysyntää</li> <li>Asiakkuuksissa olennaista on ennakointi</li> <li>Tarpeita syntyy nopeassa syklissä ja kilpailija riskinä vaiheessa, jossa ei vielä syvää asiakasuskollisuutta</li> <li>Joulukortit</li> <li>Kutsut tilaisuuksiin valikoidusti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luodaan yhteistyöprosesseja lujittamaan asiakassuhdetta</li> <li>Jatkuva ennakointi</li> <li>Asiakasvastaavien säännölliset kontaktit</li> <li>Sähköpostit, puhelut, asiakaskäynnit</li> <li>Asiakaspalautteen pohjalta tuotekehitys</li> </ul>
<b>C-asiakkuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peruspalvelu, jossa kysyntään vastaataan</li> <li>Jatkuva seuranta ja potentiaalin hyödyntäminen tarvittaessa</li> <li>Tappiollisten asiakkaiden tunnistaminen ja niistä luopuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suoramarkkinoinnin kohdentaminen</li> <li>Vanhoista toimintamalleista poisoppiminen</li> <li>Tuotekehitys ja uudet kontaktit</li> </ul>
<b>Potentiaaliset asiakkuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteyden muodostaminen</li> <li>Asiakassuhteen luominen</li> <li>Positiivinen kokemus koulutuspalvelusta</li> <li>Segmentin kehittäminen</li> <li>Liidit, syötteet asiakasvastaaville koulutuspalveluiden suunnittelun käynnistämiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensimmäistä yhteydenottoa ei kirjata suoraan asiakkuuteen, vaan vasta kontaktin molemminpuolinen luonti on potentiaalinen asiakassuhde</li> <li>Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi on suunnitelmallista ja selkeästi vastuutettu (myynti- ja markkinointipäällikkö)</li> </ul>

Taulukko 6: Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat segmenteittäin

### 5.3.6 Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien kehittäminen

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmissa pyritään pitkän tähtäimen työskentelyyn ja pitkäaikaisten asiakkuussuhteiden varmistamiseen ja kehittämiseen. Tämän vuoksi asiakkuuksien hoitosuunnitelmien ylläpitämiseen kuuluu niiden jatkuva arviointi ja kehittäminen. Organisaation toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja tällöin jotkin asiakasryhmät ja segmentit saattavat tarvita erilaisia toimenpiteitä erilaisella aikataululla verrattuna siihen, mitä hoitosuunnitelmassa on määritelty.

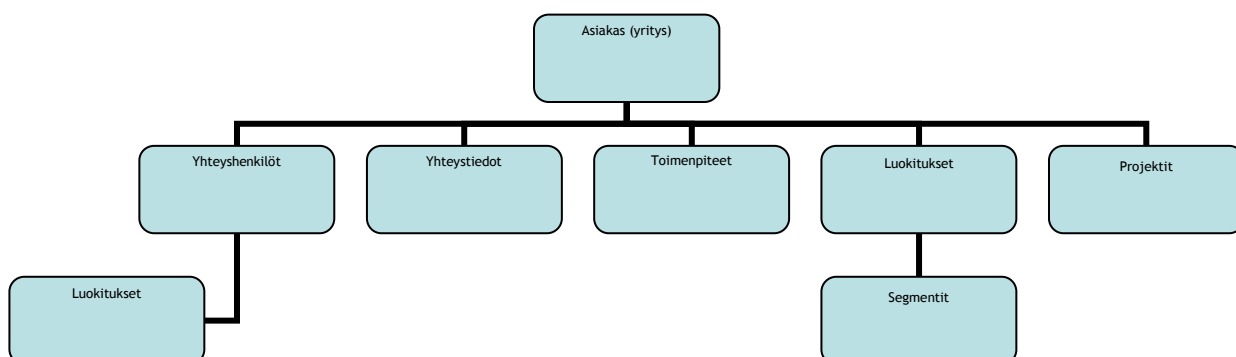
Asiakkuustiimi käsittelee asiakkuuksien hoitosuunnitelmia vuositasolla ja tekee niihin tarvittavat korjaukset ja päivitykset. Strategisten eli A-asiakkuuksien osalta johtoryhmä hyväksyy päivitykset.

## 5.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmän sisältö ja hyödyntäminen

Asiakkuudenhallintajärjestelmää hankittaessa ja edelleen kehitettäessä on hyvä muistaa, että muutosprosessi ei ole kivuton ja aiheuttaa väistämättä jonkin verran vastarintaa huolimatta perusteellisesta pohjatyöstä. Pilottivaiheen tarkoituksena oli toisaalta etsiä käytölle parhaat toimintamallit, mutta myös juurruttaa asiakkuusajattelu osaksi organisaation arkipäivää. Koulutusyksikössä toimivan työkalun rooli tukena on tässä yhteydessä osoittautunut tärkeäksi. Juurruttamistyölle on tällä hetkellä olemassa oleva vahva pohja. Seuraavaksi kuvataan kappaleittain asiakkuudenhallintajärjestelmä Portaalin sisältö, eri toiminnot ja käyttöön liittyvät toimintamallit.

### 5.4.1 Tietokannan sisältö

Asiakkuudenhallintajärjestelmä Portaalista löytyvät tällä hetkellä noin 4000 asiakkaan tiedot. Asiakkuudet ovat yrityksiä tai organisaatioita, joissa työskentelee erinäinen määrä yhteyshenkilöitä. Henkilöasiakkuuksia ei järjestelmässä toistaiseksi ole, mutta se kuuluu yhtenä kehittämiskohteena tulevaisuuden käyttömahdollisuuksiin.



Kuvio 13: Asiakastietokannan sisältö

Kaikkien käyttäjien kirjautuessa sisälle heille aukeaa automaattisesti päänäköymänä asiakasnäkymä. Asiakasnäkymän lisäksi Portaaliiin on mahdollista tallentaa suosikki- asiakas- ja poimintalistoja, jotka näkyvät valikossa käyttäjäkohtaisesti. Tämän tarkoituksena on helpottaa arkipäivän käyttöä ja auttaa asiakasvastaavia sekä johtoa löytämään esimerkiksi omat vastuuasiakkuutensa ja toimenpiteensä mahdollisimman nopeasti. Alla olevassa kuvassa nähdään Portaalin päänäköymä eli asiakasnäkymä.

Kuva 1: Asiakkuudenhallintajärjestelmän päänäky (asiakasnäky)

#### 5.4.2 Käyttäjät

Portaalilla on kehittämishankkeen päätösvaiheessa yhteensä 46 käyttäjää. Järjestelmän pilotointivaiheen alkaessa vuonna 2007 käyttäjiä oli viisi. Käyttäjien tasaisesti kasvanut määrä on asettanut koulutukselle ja ryhmittelylle haasteita, mutta samanaikaisesti käyttäjämäärän kasvu on tapahtunut hallitusti ja porrastetusti, jolloin sisäänajoprosessi on voitu tehdä suunnitelmallisesti. Käyttäjien määrä on myös mahdollistanut yksilöllisen koulutuksen ja tuen järjestelmän käytössä.

Kehittämishankkeen päättyessä Portaalin käyttäjäryhmän kokoonpano (suluissa henkilömäärä) on seuraava:

- Pääkäyttäjä (1)
- Varapääkäyttäjä (1)
- Johto (4)
- Viestintä (1)
- Myynti- ja markkinointi (1)
- Asiakkuuspäällikkö (1)
- Asiakasvastaavat (5)
- Tuotepäällikkö (1)

- Pedagoginen päällikkö (1)
- Aluekoordinaattori (1)
- Inno-Omnia (5)
- Palvelutoiminta (1)
- Projektitoiminta (14)
- KV (kansainvälinen) -toiminta (9).

Käyttäjät on järjestelmässä organisoitu ryhmänsä mukaan. Käyttäjämäärän kasvaessa tämä helpottaa hallinnointia. Pilottivaiheessa kaikki käyttäjät operoivat työasemapohjaista versiota. Portaaliin on asennettu ja rakennettu pilotin käyttöönottovaiheessa verkkopohjainen perustoiminnallisuus, jonka pohjalta on mahdollista luoda erilaisia työpöytiä eri käyttötarkoituksiin. Tämä kartuttaa samalla perusosaamista myöhemmin tapahtuvalle työpöytien ja näkymän käyttäjäkohtaiselle räätälöinnille. Portaalin verkkopohjainen testiversio on jo kesällä 2008 pilotin puitteissa asennettu ja jatkossa se toimii yhdessä työasemapohjaisen version kanssa. Erityisesti Inno-Omnia tulee jatkossa hyödyntämään tätä ominaisuutta.

#### 5.4.3 Johdon näkökulma

Johdon keskeinen tarve Portaalille on saada asiakaskentästä ja asiakkuustyöstä kokonaiskuva. Samoin asiakkuustyö halutaan koordinoida entistä paremmin. Suuria asiakkaita halutaan hoitaa systemaattisesti. Toimintamallina ei saa olla se, että yksittäiset henkilöt keskittyvät yksittäisiin kontaktihenkilöihinsä kokonaisuuden kustannuksella. Lisäksi johto tarvitsee työkalut tärkeimpien (avainasiakkaat eli A-asiakkuudet) asiakkuuksien tunnistamiseen. Asiakasvastaavat ja asiakkaan vastuuhenkilöt voivat itse segmentoida kasvavat asiakkaat, avainasiakkaiden osalta asiakasvastaavat tekevät ehdotukset, joista johto päättää.

Johdon tulee myös itse käyttää Portaalaa aktiivisesti. Johdolle on rakennettu seurantajärjestelmiä ja poimintalistoja avainasiakkaiden toiminnan seuraamiseen, asiakasvastaavien toimenpiteiden seurantaan sekä omien toimenpiteiden havainnointiin ja ylläpitoon. Johdon aktiivisen roolin odotetaan parantavan myös muiden käyttäjien sitoutumista järjestelmään.

#### 5.4.4 Toimenpiteiden kirjaus

Tavoitteena on, että toimenpiteet kirjataan oikein ja riittävän laajasti. Toimenpidetyypit on määritelty kuvausvoimaltaan vahvoiksi ja joustavasti käytettäviksi. Myös jatkossa täytyy pitää huolta siitä, ettei toimenpidetyyppien lukumäärä kasva liian isoksi.

Käyttäjien täytyy ymmärtää ne toimintamallit, joita tukemaan toimenpiteiden tyypitys on tehty. Järjestelmän käyttö edellyttää yhteistä ymmärrystä siitä, miten ja miksi toimenpiteitä

kirjataan. Myös jokaisen käyttäjän on itse kyettävä määrittelemään milloin toimenpide täytyy kirjata Portaaliin ja milloin kirjausta ei tarvitse, eikä kannata tehdä. Tämä linjaus ei aina ole selkeä. Tiivistetysti voidaan sanoa, että aina kun toimenpide halutaan muiden Portaalin käyttäjien nähtäväksi ja se sisältää oleellista tietoa asiakkuudesta, se kannattaa järjestelmään kirjata. Näin on syytä toimia kaikissa yksilöllisissä, asiakkuuteen liittyvissä toiminnoissa. Sen sijaan esimerkiksi joulukorttien lähettämistä tai suuremmalle joukolle tapahtuvaa suoramarkkinointia ei missään tapauksessa kannata tallentaa järjestelmään toimenpiteiksi. Tämä ei enää kerro asiakkuuksien yksilöllisestä johtamisesta ja kehittämisestä käyttäjille ja johdolle mitään. Se myös kuormittaa järjestelmää tarpeettomasti.

Toimenpiteitä kirjaavat kaikki eri tavoin asiakastyöhön osallistuvat Portaalin käyttäjät. Asiakuustyöhön kuluva työaika kirjaavat asiakasvastaavien ohella (tapauskohtaisesti) myös aikuiskoulutusjohtaja ja ylin johto. Kirjaajien lukumäärä tulee kasvamaan käyttäjämäärän kasvun myötä. Kirjausten sisältö vaihtelee roolikohtaisesti ja toimenpidetyypit mahdollistavat tämän. Otsikointi on tärkeää, Portaalissa näkyvä toimenpiteen nimi kertoo jo itsessään kirjauksen sisällöstä ja syystä.

Käyntien kirjaamisen merkitys ja sisältö on melko helppo ymmärtää. Sen sijaan tiettyä rajanvetoa tarvitaan myös sähköpostien ja puhelinkeskustelujen kirjaamisiin. Jokaisen käyttäjän tulee osata itse määritellä, milloin puhelinkeskustelu tai sähköpostikirjeenvaihto on sellaista asiakkuuden hoitamista, joka tulisi kirjata järjestelmään. Kattavan ja keskitetyn asiakastiedon takaamiseksi kirjaaminen on usein tarpeen. Samoin omien asiakkaiden asiakshistorian tarkastelu selkeytyy merkittävästi, kunhan kirjaukset tehdään.

Toimenpiteitä voidaan selata asiakaskohtaisesti (asiakas - näkymän välilehdeltä) tai erillisestä selaa toimenpiteitä - moduulista käsin (tällöin voidaan selata esimerkiksi kaikkien asiakkaiden toimenpiteitä).

#### 5.4.5 Toimenpiteen tila

Omnian aikuisopiston asiakkuuksienhallintaan liittyy olennaisena osana asiakkaisiin liittyvien toimenpiteiden kirjaaminen ja niiden tilojen sekä tyyppien määrittely. Portaaliin kirjataan kaikki asiakkuuden hoidon kannalta oleelliset toimenpiteet: käynnit, soitot, sähköpostit sekä asiakaspalautteet.

Edellä mainitut esimerkit ovat Portaalissa toimenpidetyyppejä, joka luokittelee toimenpiteen yleisellä tasolla asiakshistoriassa. Toimenpiteitä on mahdollista luokitella tarkemmin esimerkiksi avainsanojen kanssa. Esimerkiksi Asiakaspalautte - tyyppinen toimenpide luokitellaan vielä täsmällisemmin joko positiiviseksi tai negatiiviseksi palautteeksi avainsanalla, jolloin halutut toimenpiteet löydetään helposti esimerkiksi raportointia varten.



Toimenpiteen tyypin ja avainsanan lisäksi toimenpiteellä on ajankohta, joka voi olla historias-  
sa tai tulevaisuudessa. Tulevaisuuteen sijoittuvat toimenpiteet helpottavat esimerkiksi asia-  
kashoitosuunnitelman toteuttamisessa, kun tulevat käynnit on mahdollista kirjata valmiiksi  
toimenpiteiksi asiakkaalle ja sitä kautta omaan toimenpidekalenteriin.

Toimenpiteellä on tila, joko ”Hoitamatta”, ”Kesken” tai ”OK”. Esimerkiksi tulevaisuuteen  
kirjattu käynti on oletusarvoisesti hoitamatta -tilassa kunnes se on toteutunut ja raportoitu  
Portaaliin. Vastaavasti negatiivinen asiakaspalaute on jo toteutunut, mutta pysyy hoitamatta  
-tilassa kunnes asiakkaan vastuuhenkilö on hoitanut tilanteen kuntoon tai asia on jollain muul-  
la tavalla ratkennut.

Toimenpiteen tila on näin oleellinen osa toimenpiteiden hallinnointia. Se selventää asiakkuu-  
den hoitamisen tilaa ja helpottaa hallinnoimaan käyttäjän omaa työtä esimerkiksi omien hoi-  
tamattomien asiakastöiden hakumahdollisuudella. Toimenpiteen tilan päivittäminen on tärkeä  
osa asiakkuustyötä, kovin vanhoja hoitamattomia toimenpiteitä ei tule jättää roikkumaan  
järjestelmään, vaan ne voidaan kuitata lisäselvennyksellä.

Toimenpiteen sisältöön liittyy vapaa tekstikenttä (Memo), johon kirjataan kyseessä olevan  
toimenpiteen keskeinen sisältö. Tämän tekstikentän sisältöä voidaan rakenteellisesti ohjata  
vakiotekstillä. Samalla täytyy kuitenkin huomata, ettei tekstikentän sisältöä voi käyttää haku-  
kriteerinä.

#### 5.4.6 Toimenpidetyypit

Uutta toimenpidettä syötettäessä valitaan toimenpiteen tyyppi. Toimenpidetyyppejä ei voi  
jälkikäteen vaihtaa, joten on tärkeää valita juuri oikea toimenpidetyyppi jo tässä vaiheessa.  
Tällä hetkellä Portaaliin on mahdollista kirjata toimenpiteeksi jokin seuraavista:

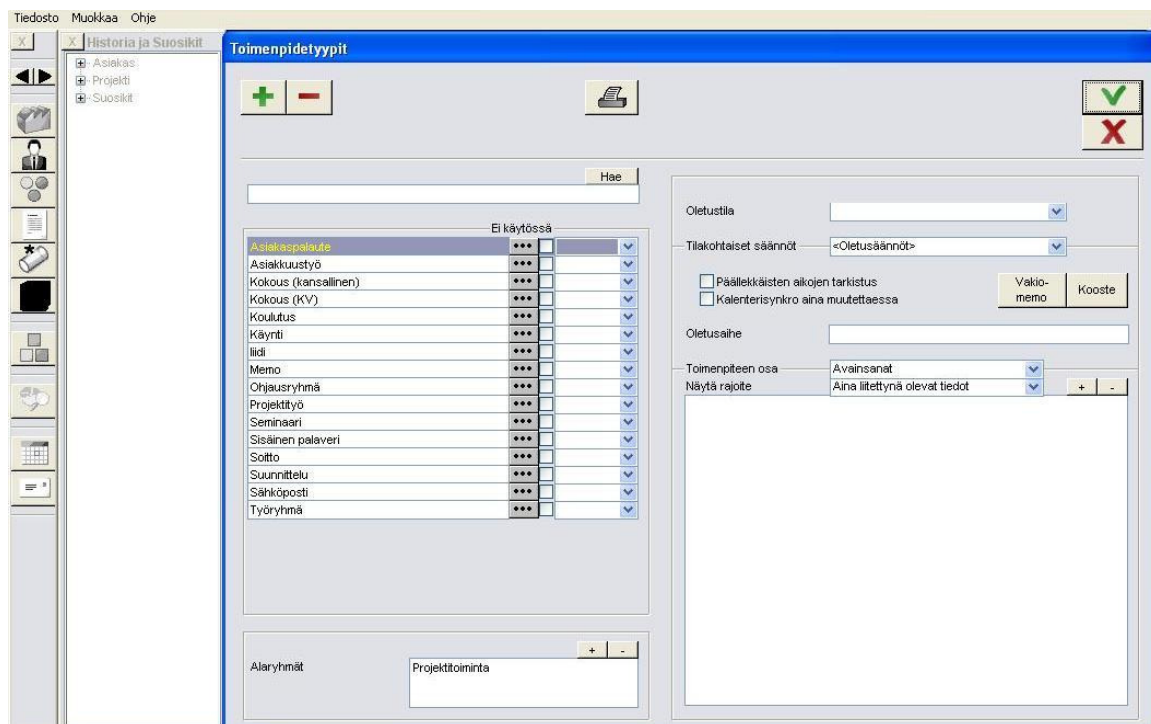
- Asiakaspalaute
- Asiakkuustyö
- Kokous (kv tai kansallinen)
- Koulutus
- Käynti
- Memo
- Ohjausryhmä
- Projektityö
- Seminaari
- Sisäinen palaveri

- Soitto
- Suunnittelu
- Sähköposti
- Työryhmä
- Liidi (lead).

Toimenpiteisiin voi liittää useita henkilöitä ja asiakasvastaavia. Tällöin kukin käyttäjä näkee omina hoitamattomina toimenpiteinään kyseiseen asiakkaaseen liittyvän asian. Sähköposteista voidaan myös suoraan luoda toimenpide ja liittää ne oikean asiakkaan ja yhteyshenkilön alle.

Käynti - tyyppisiin toimenpiteisiin on lisätty vakimuotoinen sisältö, joka ohjaa käynnin suunnittelua ja raportointia niin, että asiakasvastaavalle kerääntyy tulevaisuutta varten asiakkuuden hoitamisen ja oman työn ohjaamisen kannalta oleellista informaatiota. Käyntiä kirjattaessa sisältö antaa valmiit otsikot, joiden alle käynnin sisältö kirjataan. Käynnille tulee määrittää tavoite, ja käynnin jälkeen kirjataan sovitut asiat. Menet ja tulevat käynnit tulee kirjata järjestelmään säännöllisesti, käynnin toteutumisen jälkeen sen tila päivitetään "OK"-muotoon.

Alla olevasta kuvasta nähdään Portaalin tämän hetkiset toimenpidetyypit.



Kuva 2: Asiakkuudenhallintajärjestelmän toimenpidetyypit

#### 5.4.7 Luokitukset

Portaalin luokitustoiminallisuutta hyödynnetään sekä asiakkaiden että yhteyshenkilöiden luokittelumiseksi erilaisiin kohderyhmiin myynnin ja markkinoinnin tarpeisiin. Asiakkaiden luokituksilla jaetaan asiakkaat viranomaistaho- ja yhteistyökumppaniryhmiin, työssäoppimispaikoihin sekä tavarantoimittajiin. Työssäoppimispaikat on luokiteltu lisäksi tarkemmin Omnian toimialaluokituksilla.

Portaali käsittelee kaikkia yrityksiä, viranomaisia ja yhteistyökumppaneita asiakkaina, jolloin nämä tulee luokitella ainakin jollain aikaisemmin mainituista perusluokituksista. Luokitus ”yhteistyökumppani” löytyy vielä tällä hetkellä lähes kaikilta yrityksiltä. Luokituksen käytötapa ja merkitystä on kehittämishankkeen aikana tarkennettu ja segmentoinnin pohjalta ne tullaan päivittävään perusteellisesti.

Asiakkaan toimiala luokitellaan sekä Omnian oman toimialan mukaan, että Pro Finderin avulla saatavan asiakkaan toimialan mukaisesti. Pro Finderin toimialaluokitus kirjautuu Portaaliin automaattisesti. Asiakasvastaavat ja muut asiakastyötä tekevät henkilöt kirjaavat Omnian toimialaluokituksen manuaalisesti. Luokituksen perusteella haluttu asiakasryhmä on suhteellisen helposti löydettävissä ja hallinnoitavissa.

Luokitushierarkiaa ylläpitää pääkäyttäjä yhdessä käyttäjien kanssa. Luokitusten lisääminen tulee olla hallittu toiminta, jossa luokituspuuta voidaan edelleen kehittää. Tässä yhteydessä esitettävä ja yhdessä hyväksytty luokituspuu toimii pohjana jatkokehitykselle, joka luontevimmin tapahtuu käyttökokemusten karttuessa.

Alla olevassa kuvassa esitetään päätason luokituspuu segmentteineen:

Kuva 3: Asiakkuudenhallintajärjestelmän luokituspuu

#### 5.4.8 Yhteyshenkilöroolit

Asiakkaiden segmentoinnin ohella toinen tärkeä kokonaisuus on asiakkaan päätöksentekoraikkeen ymmärtäminen ja kuvaaminen Portaalissa. Myynnin onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeä on kohdistaa tekeminen ja toimenpiteet niihin henkilöihin, jotka asioista päättävät. Asiantuntijoiden ja vaikuttajien kontaktointi on myös tärkeää, mutta näiltä tahoilta ei pidä lähteä hakemaan varsinaisia päätöksiä. Myös päätöksentekoraikkeen kirjaamisesta Portaaliiin (henkilörooli-luokitus) vastaavat pääasiassa asiakkuuspäällikkö, asiakasvastaavat ja johto.

Yhteyshenkilörooli - luokitus on valittavissa vain yhteyshenkilöille. Yhteyshenkilöiden luokituksilla merkitään yhteyshenkilön roolin/asema ja lisätään henkilöitä. Luokituksia hyödynnetään erityisesti henkilöiden lisäämisessä erilaisiin markkinoinnillisiin kohderyhmiin. Vastaavia luokituksia voidaan lisätä tilanteesta riippuen myös asiakasyrityksille.

#### 5.4.9 Kalenteri

Portaalin kalenteriin tallentuvat automaattisesti kaikki käyttäjien toimenpiteet. Kalenteri on aina avattaessa oletusarvoisesti kirjautuneen käyttäjän oma, mutta halutessa voidaan selata muiden käyttäjien kalentereita.

Toimenpiteiden näkyminen kalenterissa on ominaisuutena asiakastyössä käyttökelpoinen, vaikka Portaali ei olekaan aikuisopistossa käytössä varsinaisena keskitettynä ajanhallintasovelluksena. Asiakasvastaavien asiakkuustyöhön käytettyä aikaa seurataan Portaalista, muuta työaika raportointia ei käytetä.

#### 5.4.10 Tarjous- ja tilausprosessi

Aikuisopisto ylläpitää Portaalissa koko koulutustarjouskantaansa. Käytännössä tämä tarkoittaa koko myyntiprosessin hallintaa Portaalissa avoimesta tarjouksesta tilaukseen ja toteutukseen. Portaalista nähdään näin paitsi avoin tarjouskanta ja mitä asiakkaalle on aiemmin tarjottu, niin myös mitä koulutuksia asiakkaalla on käynnissä ja tulossa toteutumaan.

Tarjouksille on luotu järjestelmään yhteinen pohja, jossa ovat valmiiksi täytettyinä oleelliset tietokentät. Tarjoukset liitetiedostoineen tallentuvat Portaalin kautta verkossa koulutustarjouskansioon. Kaikki Portaaliiin liitettävät asiakirjat tulee tallentaa yhteiselle verkkolevyille, jotta kaikki käyttäjät voivat halutessaan avata nämä tiedostot.

Tarjoukseen ja tilaukseen liittyy aina tuote tai tuotteita. Käytettävä tuoterekisteri on rakennettu vastaamaan Omnian tuoteryhmiä (koulutusalat) ja tuotteita (koulutukset), jota pääkäyttäjä ylläpitää. Räätelöidyillä koulutustuotteilla ei luonnollisesti ole valmista pohjaa tuoterekisterissä, joten nämä viedään tarjouspohjaan manuaalisesti.

Jatkossa myös koulutuksen myynyt asiakasvastaava voi kirjata asiakkaalle joko tarjouksen tai suoraan tilauksen. Tarjoukseen liitetään tuote. Mikäli se löytyy tuoterekisteristä, se linkittyy järjestelmässä automaattisesti kohteena olevaan asiakkaaseen, yhteyshenkilöön ja asiakasvastaavaan. Tarjous voidaan myös linkittää tiettyyn toimenpiteeseen. Tarjousesiintymään voidaan myös linkittää manuaalisesti muita tiedostoja kuten esimerkiksi koulutuksen sisältökuvaus. Tuoterekisteri hakee tarjoukseen automaattisesti sisältövastuulliset henkilöt. Tarjouksen tilaksi tekijä määrittelee ”tarjous” ja hyväksymisen ja hylkäämisen jälkeen se päivitetään ”hylätty” tai ”tilaus” tilaan. Tällöin Portaalin kautta myyntiassistentti näkee tarjouksen olevan hyväksytty ja voi aloittaa laskutuksen. Portaalin myyntiputki on kolmivaiheinen, joista Omnian tarjous-tilauskannan ylläpitoon otetaan käyttöön Tarjous- ja Tilausvaiheet. Näiden vaiheiden esiintymät (esimerkiksi yksittäinen tarjous) voivat olla eri tiloissa riippuen siitä missä vaiheessa tämä on myyntiprosessia, esimerkiksi tarjous voi olla tilassa

- Tarjous (avoin tarjous)
- Hävitty tarjous
- Tilaus

Kun asiakas on hyväksynyt tarjouksen, tämän tila muutetaan tilaukseksi. Tämän jälkeen tarjousesiintymä ei näy enää avoimien tarjousten raportissa.

Kun asiakas hyväksyy tarjouksen, tuotetaan kyseisestä tarjouksesta tilaus, jonka jälkeen edelliseen tarjouksen tila muuttuu automaattisesti tilaukseksi. Koska asiakasvastaavien tulee nähdä onko tilaus jo toteutunut vai vasta toteutumassa, määritetään tilauskin eri tiloilla:

- Tilaus (toteutusta odottava tilaus)
- Tilaus - toimituksessa

Tilauksen tilan vaihtaminen toimituksessa -muotoon tarkoittaa samalla, että kyseisen tilauksen saa laskuttaa.

Tarjouksen tyypit on määritelty seuraavasti:

- Oppisopimus
- Työvoimapolitiittinen
- Henkilöstökoulutus
- Palvelutilaus

Oppisopimuskoulutuksen tarjouksissa sekä työvoimapolitiittisissa tarjouksissa käytetään erillisiä tarjouspyyntöjen mukaisia lomakkeita, mutta metatieto tarjouksista, mahdolliset liitteet sekä tarjousten tilat tallennetaan kuitenkin Portaaliin. Näin tarjoukanta on kokonaisuutena jatkuvasti ajan tasalla. Aikaisemmin aikuisopistossa koulutustarjouksia tekivät koulutusjohtajat täysin erilaisten toimintamallien kautta. Kehittämishankkeen myötä työ on konkreettisesti sidottu asiakkuudenhallintajärjestelmään. Tarjouspohjaa kehitetään edelleen ja erityisesti sen hyödyntämistä laskutuksessa pohditaan.

Seuraavassa kuviossa mallinnetaan prosessi tarjousten kirjaamisesta.



Tarjouskantaa voidaan seurata kokonaisuutena Portaalin kautta tai tarkastella eri tarjoustyyppien yhteismääriä. Tarjouksista voidaan myös raportoida käyttäjäkohtaisesti. Tämä mahdollistaa asiakasvastaavien euromääräisten tavoitteiden seurannan ja arvioinnin.

#### 5.4.13 Markkinointiprosessi

Markkinoinnin osalta Portaalin kautta on tehty pääasiallisesti koulutussuoramarkkinointia. Aikuisopisto on markkinoinut luentojaan ja muita koulutustilaisuuksiaan, sekä lisä- ja täydennyskoulutusta. Lisäksi järjestelmän kautta on lähetetty tuhansia E-kortteja.

Asiakastietokannan ajantasaisuus ja kattavuus on oleellista, jotta markkinoinnin kohdentaminen onnistuu halutulla tavalla. Asiakkuuksista saatua informaatiota tulee hyödyntää kokonaisvaltaisesti markkinoinnin toteutuksessa. Juuri tähän osa-alueeseen tullaan asiakkuusstrategian rakentamisessa erityisesti panostamaan. Olemassa olevat toimintatavat muodostavat perustan myös asiakkuudenhallintajärjestelmän käytölle.

Markkinoinnin keskeisenä tavoitteena on vahvistaa aikuisopiston monipuolista, yhtenäistä ja laatuun sitoutunutta imagoa. Markkinoinnin tulee perustua yhtenäiseen ja selkeään vastuiden jakoon asiakkuuksittain. Markkinoinnin seuranta perustuu yksittäisten kampanjoiden toteutumiseen sekä asiakkuuksien kehittämisen arviointiin. Markkinoinnin prosessit ovat kokonaisuutena Omniassa melko selkeästi määriteltäviä. Markkinoinnin prosessit koskevat viime kädessä myös konsernihallintoa ja tiedotusta, ei enää pelkkää aikuisopistoa.

Markkinoinnille suurin hyöty Portaalin käyttöönotosta ovat luokitusrakenteen monipuoliset hyödyntämismahdollisuudet. Luokituksia markkinoinnissa voidaan käyttää usealla tavalla. Tyypillisesti luokituksina asiakkaisiin liitetään markkinointiviestinnän toimenpiteitä, kuten postituksia ja kutsuja. Tämän lisäksi luokitusten avulla voidaan myös seurata markkinointitoimenpiteiden onnistumista. Messu- tai muihin tapahtumiin liittyvien kutsujen lähetyksen ohella luokituksiin voidaan tallentaa tietoja kutsun hyväksymisestä (ilmoittautumisesta) sekä myös paikalle saapumisesta. Näiden tietojen pohjalta voidaan seuraavalla kutsukierroksella esimerkiksi jättää kutsumatta ne asiakkaat, jotka ilmoittautuivat messuille mutta eivät saapuneetkaan paikalle.

Markkinoinnin osalta tarpeita tulee johdolta, toimialapäälliköiltä, kouluttajilta ja vastuuryhmiltä. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että markkinoinnin osalta luodaan yhtenäinen prosessi, jonka kaikki osapuolet tunnistavat ja jota kaikki myös noudattavat. Tällä mahdollistetaan markkinoinnin kohdentaminen oikeille segmenteille oikeaan aikaan. Niin sanottu massa-



markkinointi eli useiden koulutustuotteiden samanaikainen markkinointi on tässä yhteydessä lähennä imagomarkkinointia eikä varsinainen koulutettavien rekrytointikanava.

#### 5.4.14 Työssäoppiminen

Kehittämishankkeen alussa ja pilottiprojektin käynnistyessä pohdittiin mahdollisuutta hyödyntää Portaalia koko Omnian työssäoppimispaikkarekisterinä. Pilotoitavaksi valitun sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon kasvun tuen ja ohjauksen työssäoppimispaikat (500 kpl) käytiin läpi ja yhteystiedot päivitettiin. Kaikille näille lähetettiin keväällä 2008 Portaalin sähköpostin kautta lomake, jonka vastaukset (100 kpl) vietiin kantaan. Vastauksien avulla päivitettiin yhteystietoja ja selvitettiin työpaikkojen työpaikkaohjaakoulutustarve ja halukkuus/mahdollisuus toteuttaa ammattiosaamisen näyttöjä.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän ohjausryhmän syksyksi 2007 määrittelemien tavoitteiden mukaisesti tämän osa-alueen pilotointi liittyi seuraaviin tavoitteisiin:

- Top-paikkojen vienti, seuranta ja testaus rajoitetuin osin
- Duplikaattien poisto, vastuuhenkilöiden määrittely, yhteystietojen tarkistus
- Poimintojen toteutus, testaus ja seuranta
- Informaation kirjaaminen järjestelmään, soitot, sähköpostit, toimenpiteet.

Lisäksi tavoitteena oli testata Portaalin soveltuvuutta työelämän edustajien ja muiden yhteistyötahojen sekä oppilaitoksen ja opiskelijoiden välisessä työssäoppimista koskevan tiedon vaihdossa. Kesäkuussa 2007 kaikkien seuraavan syksyn lähihoitajakoulutuksen Kasvun tukeminen ja ohjaus- opintokokonaisuuden työssäoppimispaikkojen tiedot tallennettiin Excel- taulukkoon, joka sitten syötettiin Portaali-järjestelmään. Syksyllä 2007 toteutettiin Portaalin koulutus. Tuolloin sovittiin, että jokaiselle Portaalin käyttäjälle järjestetään myös henkilökohtaisia tukiaikoja.

Lokakuussa ja marraskuun alussa pilotoinnin pääpaino oli työssäoppimispaikkojen yhteystietojen tarkistamisessa ja korjaamisessa, duplikaattien poistossa (sama paikka useaan kertaan) ja vastuuhenkilöiden määrittelyssä. Lisäksi suunniteltiin lomake, jolla kysyttiin tarkennettua tietoa työssäoppimispaikoista.

Marraskuun loppupuolella ja joulukuussa tietojen tarkistuksen rinnalla pohdittiin Portaalin soveltuvuutta työssäoppimiseen pilotoinnille asetettujen tavoitteiden pohjalta. Marraskuun tukitilaisuudessa tehtiin Portaaliin muutamia luokituslisäyksiä ja -muutoksia, jotta järjestelmän avulla kyettäisiin mm. tekemään olennaisia hakuja. Järjestelmässä on tällä hetkellä noin 550 päiväkotia (myös muita päiväkoteja kuin syksyn 2007 työssäoppimispaikat).

Kun tiedot olivat ajan tasalla, kaikille päiväkodeille lähetettiin sähköpostin liitetiedostona lomake, jossa tarkistettiin tietoja. Saadut vastaukset arkistoitii yhteiselle verkkoasemalle työssäoppimisen kansioon. Sen lisäksi ne tulostettiin ja niistä tehtiin kansio.

Pilotoinnin aikana esiin tulleita kysymyksiä käsiteltiin projektin ohjausryhmässä ja henkilökohtaisissa tukitilaisuuksissa. Olennaista oli pitää mielessä, että työssäoppimisen asiakasrekisteri noudattaa samoja periaatteita kuin muidenkin asiakkaiden asiakastiedot. Toisaalta pilotoinnin aikana tuli esiin sellaisia asioita, joiden suhteen oli syytä kehittää työssäoppimisen asiakasrekisteriin oma ratkaisunsa.

Asiakkaiden vastuuhenkilöksi merkittiin oppilaitoksen työssäoppimisen koordinaattori. Lisäksi vastuuhenkilöinä saattaa olla myös muita, jolloin kyseinen asiakas on työssäoppimisen lisäksi yhteistyökumppani. Asiakkaan luokittelu tehtiin työssäoppimisen intensiteetin pohjalta. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka usein paikassa on ollut opiskelijoita ja kuinka kiinnostunut asiakas on jatkossa ottamaan työssäoppijoita. Rekisteristä on mahdollisuus hakea erikseen näyttöpaikat, joissa on näytön arvioijakoulutuksen saaneita henkilöitä.

Portaali linkittyy suoraan sähköpostiin, joten sähköpostin lähettäminen asiakkaalle tai ryhmälle asiakkaita oli mahdollista suoraan järjestelmästä. Samalla sähköposti kirjautui suoritetuksi toimenpiteeksi. Toimenpide tässä yhteydessä kirjattiin joko hoidetuksi - eli on saatu työssäoppimispaikka - tai hoitamattomaksi eli on esimerkiksi pyydetty paikkaa.

Pilotin lopputuloksena todettiin Portaalin palvelevan organisaation työssäoppimisprosessia joiltain osin, mutta ei kokonaan. Lähinnä pedagogiset ominaisuudet ja opiskelijoiden sekä ulkopuolisten työpaikkaohjaajien osallistuminen nähtiin hankalaksi toteuttaa Portaalin kautta. Tämän vuoksi vuonna 2008 käynnistettiin erillisen TOP-verkkopalvelun hankinta ja pilotointi. TOP-verkkopalvelun ja Portaalin välinen integraatio toteutettiin tämän prosessin varhaisessa vaiheessa.

#### 5.4.15 Integraatiot muihin järjestelmiin ja järjestelmän päivitykset

Ohjelmistopäivityksissä päävastuu on järjestelmän pääkäyttäjällä. Hän toimittaa eteenpäin toimittajalta saadut päivityspaketit ja tiedottaa niistä eteenpäin käyttäjiä. Käytännössä Portaalin päivitykset hoituvat tätä kautta. Pääkäyttäjä pystyy päivittämään Portaalin suoraan järjestelmän kautta.

Tällä hetkellä Portaali on integroitu kolmeen muuhun järjestelmään. Ensimmäiseksi sähköpostiin, joka toimii Portaalissa aivan kuten normaalissa ympäristössäänkin. Sähköpostitoiminnallisuutta on hyödynnetty markkinoinnissa, erilaisissa kutsuissa sekä toimenpiteiden liittämisessä.

Toiseksi järjestelmä on integroitu Omnian TOP-verkkopalveluun työsoooppimispaikkojen luokitusten ja yhteystietojen päivittämiseksi. Kolmanneksi asiakastietoa luetaan ja päivitetään järjestelmään ProFinder -palvelun avulla. Tätä varten pääkäyttäjälle on rakennettu kenttäkohtaisesti yhdessä määritelty siirtomalli, jonka avulla tiedot voidaan ajaa manuaalisesti Portaaliin niin usein kuin halutaan.

Portaali-tietokanta on koostettu Omnian eri lähteistä keräämästä asiakastiedosta.

Tietokannan luonnissa käytetään Portaalin standardi tiedonsiirtorajapintaa ja lähdeaineistosta tuotettuja tekstitiedostoja. Mahdollisiin tuleviin integraatiotarpeisiin kannattaa tässä vaiheessa varautua tallentamalla Portaaliin myös asiakastiedoista toisissa järjestelmissä käytettävät asiakasnumerot. Tämä mahdollistaa jatkossa tietojen kohdistamisen eri järjestelmien välillä oikeisiin asiakasesiintymiin.

Asiakkaiden yhteystietojen päivityksestä vastaavat jatkossakin asiakkuustyötä tekevät henkilöt, jotka vastaavat siitä, että heidän vastuullaan oleva asiakaskanta on ajan tasalla. Automaattiset päivitykset koskettavat vain osaa asiakastiedoista, eikä sitä kautta voi olla ainoa järjestelmän päivityskeino. Mikäli asiakas lopettaa toimintansa konkurssin tai muun syyn vuoksi, tulee asiakas aina passivoida. Näin asiakkaan kanssa tehty työ jää järjestelmään, vaikka asiakas itsessään ei ole enää näkyvissä tai haettavissa millään luokituksella. Asiakkaaseen ei voida myös enää passiivisessa tilassa kohdentaa toimenpiteitä. Asiakkaita saa poistaa kokonaan järjestelmästä ainoastaan tapauksissa, joissa kyseessä on selkeä duplikaatti. On suositeltavaa, että tämän toimenpiteen tekee ainoastaan pääkäyttäjä. Uusia asiakkaita voi lisätä kuka tahansa järjestelmän käyttäjä. Oleellista on, että ennen lisäystä on tehty perusteellinen haku järjestelmästä, jottei duplikaatteja synny.

#### 5.4.16 Projektien verkostojen hallinta

Portaali saatiin Omnian kehittämispalveluiden käyttöön loppuvuodesta 2009. Käyttäjiä tämän prosessin myötä tuli yhteensä 23 uutta henkilöä. Projektitoiminta on Omniassa laajaa sekä kotimaisella, että kansainvälisellä tasolla. Projektit muodostavat verkostoja ja hankkeilla on lukuisia ulkopuolisia asiakasorganisaatioita. Verkostot ovat nykyisellä rahoituskaudella myös yhä kasvavammissa roolissa laajempiakin yhteistyökuvioita ajatellen. Tästä johtuen on niiden näkyväksi tekeminen erittäin tärkeää. Verkostojen näkyväksi saattaminen on selkeä osa hankkeiden strategiaa.

Myös oman henkilökunnan projektitoiminnan näkyväksi tekeminen ja sen hallinta osoittautui tärkeäksi näkökulmaksi kehittämispalveluiden asiakkuudenhallintajärjestelmän käytössä ja hyödyntämisessä. Sidosryhmät on tätä kautta jo nyt saatu tehokkaammin mukaan asiakkuu-

denhallintajärjestelmään ja asiakkuustyöhön. Esimerkiksi hankkeiden järjestämiä koulutuksia voidaan markkinoida järjestelmän kautta systemaattisesti.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän projektiosio on esitetty seuraavassa kuvassa:

Kuva 4: Asiakkuudenhallintajärjestelmän projektiosio

#### 5.4.17 Kehittäminen ja arviointi

Kehittämishankkeen ohjausryhmä toteuttaa säännöllisesti asiakkuudenhallintajärjestelmän toiminnan ja käytön arviointia. Kehittämishankkeen aikana on tehty yksi suuri käytön kehitystyö, kun käyttöön otettiin uusi versio järjestelmästä sekä projektiosio. Ohjausryhmä käy läpi asiakkuudenhallintajärjestelmän toimintaa käyttäjäryhmittäin sekä valvoo tavoitteiden toteutumista.

Käyttäjätasolla seurataan Portaalin käytön laajuutta ja säännöllisyyttä. Pääkäyttäjä kirjaa ylös ja päivittää puolivuositain raportin, jossa mallinnetaan ja kuvataan järjestelmässä tehdyt keskeiset toimenpiteet. Asiakkuudenhallintajärjestelmän pitkäaikaisessa käytössä tavoitteena on sen asteittainen laajentuminen ja integroituminen yhä pysyvämmiin aikuisopiston ja muun Omnian organisaation toimintaan.

## 5.5 Asiakkuuksien johtamisen toimintamalli ja asiakkuusstrategia

Asiakkuusajattelu ja käytännön asiakastyöskentely perustuvat asiakkuusstrategiaan. Yhdessä hyväksytyt tavoitteet ja toimintamallit tarvitaan käytännön toiminnan tueksi ja perustaksi. Strategisena tavoitteena on määritellä asiakkuuksien hoitomallit ja tavoitteet. Asiakkuuksien hoitomalleja ja segmentointia voidaan tarvittaessa tarkentaa myös ylimääräisenä työnä.

### 5.5.1 Asiakkuusstrategian lähtökohta

Asiakassuuntautuneisuus ja työelämälähtöisyys näkyvät ammatillisen koulutuksen järjestäjän kaikessa toiminnassa. Tämä edellyttää erilaisten asiakasryhmien ja niiden nykyisten ja tulevien tarpeiden tunnistamista. Asiakassuuntautuneisuus edellyttää muun muassa eri asiakasryhmien tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden seuraamista ja ennakointia sekä saatujen tulosten pohjalta tapahtuvaa toiminnan kehittämistä. Koulutuksen järjestäjän on tärkeää reagoida myös asiakkaiden negatiiviseen palautteeseen ja oppia niistä. (Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus 2008, 13.)

Aikuiskoulutuskeskuksessa on perusteltua lähteä liikkeelle asiakkaiden tarpeista, ei siis aikuisopiston tarjonnasta. Segmentoinnin kautta määritellyt suurasiakkaat voivat tarvita hyvinkin räätälöityjä ja erilaisia ratkaisumalleja. Markkinoinnissa tämä tarkoittaa ns. massamarkkinoinnista siirtymistä yhä fokusoidumpaan toimintamalliin. Kokonaisuuden kannalta imago-markkinointi valtaa enemmän alaa ja esimerkiksi monialaisia sekä runsaasti koulutus- ja kursistarjontaa sisältäviä lehtimainoksia tulee välttää. Tiukentuvassa kilpailussa tämä hajauttaa asiakkaiden huomion. Se tulee ensiksi saavuttaa imagomarkkinoilla ja sen jälkeen kohdistetulla segmenttikohtaisella kampanjalla.

Markkinointitoimenpiteet kytkeytyvät olennaisesti asiakkuuksien johtamiseen ja asiakaslähtöiseen toimintamalliin. Asiakkuuksien johtamisella viime kädessä tarkoitetaan nimenomaan markkinasegmenttien johtamista, ja markkinointi itsessään on sen näkyvin ulottuvuus. Ylimältä johdolta edellytetään avainasiakkaiden syvää tuntemusta ja kokonaisuuden hallintaa. Avainasiakkaiden asiakkuuksienhoitosuunnitelmia tulee johdon palavereissa käydä säännöllisesti läpi.

### 5.5.2 Asiakkuuden keskeisiä käsitteitä

Ammatillisessa koulutuksessa asiakkuuksien johtamista tulee suunnitella, toteuttaa ja arvioida strategisesti. Seuraavaksi määritellään keskeiset asiakkuuden käsitteet asiakkuusstrategian tueksi koulutuksen järjestäjän näkökulmasta.

## Asiakas

Ammatillisessa koulutuksessa asiakasta pidetään aktiivisena toimijana eikä vain palvelun vastaanottajana. Koulutusorganisaation keskeisiä asiakkaita ovat koulutuspalvelujen käyttäjät (opiskelijat ja työelämän organisaatiot) sekä koulutuksen tilaajat ja maksajat. (Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus 2008, 31.)

## Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja ennakoimista sekä toiminnan kehittämistä jatkuvasti heidän tarpeidensa, odotustensa, palautteensa sekä kehittämisehdotustensa mukaisesti. Toimintoja kehitettäessä huomiota kiinnitetään ulkoisten asiakkaiden ohella myös organisaation sisäisiin asiakkaisiin. (Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus 2008, 31.)

## Strategia

Strategia ilmaisee ne keinot, joilla päämääriin pyritään, ja se antaa siten suuntaviivat organisaation toiminnalle päämääriin pyrkimisessä. Strategian pohjalta kukin organisaatio laatii toimintasuunnitelmansa ja päättää niiden toteuttamisessa käytettävistä konkreettisista keinoista. (Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus, 34.)

### 5.5.3 Asiakkuusstrategia osana kohdeorganisaation strategiaa ja arvoja

Omnian arvoina ovat ammattitaidon arvostaminen, asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja yhteisöllisyys. Seuraavaksi määritellään niiden näkyminen asiakkuusstrategiassa.

**Ammattitaidon arvostaminen:** Ammattiosaajat arvostavat toinen toisiaan. Ammattitaidon arvostaminen näkyy suhteessa opiskelija- ja työtovereihin sekä työssäoppimispaikkoihin. Uteliaisuus ja intohimo oppia uutta ovat ammattitaidon kehittymisen perustana.

Arvostus näkyy asiakkuusstrategiassa sisäisesti ja ulkoisesti. Asiakkaille viestitään yhtenäisen toimintamallin kautta, yhteisön arvostaessa toinen toistaan myös asiakkaille välittyy positiivinen ja innostava kuva toiminnasta. Asiakaslähtöisyys ja asiakkuusajattelu nähdään olennaisena osana jokaisen työntekijän toimintaa ja näitä osa-alueita kehitetään henkilökohtaisella ja tiimitasolla.

**Asiakaslähtöisyys:** Omnian kehittyminen perustuu asiakaslähtöisyyteen, rakentavaan ja kehittäväan vuorovaikutukseen opiskelijoiden, henkilöstön, työnantajien ja muiden sidosryhmien kanssa.

Asiakkuusstrategiassa tavoitellaan kumppanuuksia ja yhteistyötä. Viime kädessä tämä tarkoittaa osallistumista kiinteästi asiakkaiden liiketoimintaan osana heidän osaamistasonsa kehittämistä. Tämä edellyttää kykyä tiedostaa asiakkaiden tarpeet ja integroida koulutuspalvelu heidän toimintaansa ja tavoitteisiinsa.

**Vastuullisuus:** Vastuullisuus on työtä opiskelijoiden henkisen kasvun ja oppimisen sekä toimintaympäristön turvallisuuden hyväksi. Yhteisvastuuta on ammatillisen osaamisen ulottaminen uusiin opiskelijoihin sekä työelämään - tämän kautta taataan koulutuksen mahdollistavan pärjäämisen myös huomispäivän muuttuvassa toimintakentässä.

Vastuullisuus on asiakkuusstrategian tasolla työelämän kehittämistä ja yhteisen kumppanuuden rakentamista. Vastuu näkyy asiakaslupauksen pitämisenä ja asiakassuhteiden määrätietoisena ja rakentavana hoitamisena. Palaute käsitellään aina ja siihen myös reagoidaan. Asiakas kokee saavansa sitoutunutta ja laadukasta palvelua.

**Yhteisöllisyys:** Vahva, yhteen hiileen puhaltava, yhteisö tukee jäseniään, kutoo kestävän turvaverkoston ja tarjoaa hyvän elämän eväät opiskelijoilleen ja henkilöstölleen. Yhteisöllisyys on positiivisen asenteen levittämistä ja rakentavaan kriittisyyteen perustuvaa rinnakkaiseloa.

Asiakkuusstrategiassa yhteisöllisyys on asiakastyötä tekevien saumatonta yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä kumppanuusajattelun pohjalta. Asiakas koulutuspalveluita hankkiessaan kokee ensinnäkin saavansa ammattitaitoista palvelua ensimmäisestä kontaktista tuotteen toimitukseen, toteutukseen ja palautteen käsittelyyn saakka. Toiseksi asiakas kokee olevansa osa yhteisöä joka kehittää kyseistä koulutuspalvelua nimenomaan asiakkaan näkökulmasta.

Omnian strategisena tavoitteena on olla alueellaan arvostettu ja tunnettu yhteistyökumppani. Asiakkuusstrategia toteuttaa tavoitteen, mikäli yllä olevat painopisteet toteutuvat käytännön toiminnassa.

#### 5.5.4 Asiakkuuksien johtamisen painopisteet

Omnialle on määritelty strategiset kulmakivet, joiden kautta visio toteutuu. Niitä ovat

- Elinikäinen oppiminen
- Kestävä kehitys
- Monialaisuus
- Riskienhallinta.

Aikuiskoulutuksen osalta asiakkuuksien kehittäminen on yksi strategisista tavoitteista. Tavoitteisiin pääsemiseksi hyödynnetään ennakointi- ja palautetietoa ja tehostetaan aluevaikutavuutta ja -yhteistyötä. Asiakkuustyö mahdollistaa oppimisen monitasoisesti. Monialaisuus tarkoittaa monialaisia toimivia työelämäyhteyksiä ja irtautumista vanhoista alakohtaisista toimintamalleista. Aikuiskoulutusta tulee tarkastella yhtenäisenä työ- ja elinkeinoelämän kouluttajana ja vahvistajana. Riskienhallinnan avulla seurantaan opiskelijatilanteen kehittymistä ja ennakoidaan tulevaisuudessa ympäristössä, asiakkaissa ja kilpailijoissa tapahtuvia muutoksia.

Asiakkuusstrategiassa arvostus ja tunnettuus perustuvat asiakkuuksien monialaiseen ja monimuotoiseen kehittämiseen. Kehittämisen tulee puolestaan olla ennakoivaa, tuotevastaavat ja tuotepäällikkö kehittävät koulutuspalveluita, joilla vastataan markkinoilla syntyneeseen tai vasta syntyessä olevaan tarpeeseen. Yritysyhteistyö on kumppanuuspohjalle rakennettua. Tässä mallissa tuotteet rakennetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa pitkäjänteisen suunnittelun kautta. Asiakkaan tarpeita pyritään samassa yhteydessä ennakoimaan. Verkostoitunut toiminta mahdollistaa nopean reagoinnin ja asiakaslupauksen täyttämisen laadukkaalla koulutuspalvelulla. Oppimisympäristöt, ohjaus ja koulutuksen toteutus vastaavat asiakaslähtöisyyttä koko prosessiltaan. Johtaminen on toiminnan, osaamisen, verkostojen ja asiakkuuksien johtamista. Tämä tarkoittaa siirtymistä tulevaisuuden organisaatiokulttuurissa pois oppilaitosmaisesta tutkintotavoitteisesta johtamisesta kohti asiakaslähtöistä johtamista.

#### 5.5.5 Asiakkuuksien johtamisen organisointi ja vastuut

Asiakkuuksien johtamisen mallissa vastuut on jaettu loogisesti ja tavoitteiden mukaisesti ja jokainen osapuoli on sitoutunut sekä ymmärtää roolinsa asiakaslähtöisessä toiminnassa. Asiakaslähtöinen ajattelu omaksutaan organisaatiossa läpi koko henkilöstön, mutta asiakkuuksien johtamisen osalta on määritelty keskeiset vastuunjaot. Aikuisopistossa päävastuu asiakkuuksien johtamisesta on rehtorilla ja aikuiskoulutusjohtajalla. Operatiivisen toiminnan osalta asiakkuuspäällikkö ja asiakkuustiimi vastaavat asiakkuuksien hoitamisesta ja kehittämisestä.

Seuraavissa kappaleissa on määritelty asiakkuustiimin, asiakkuuspäällikön ja asiakasvastaavien tehtävät ja tavoitteet asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta.



#### 5.5.5.1 Asiakkuustiimi

Asiakkuuskehittämisryhmä eli asiakkuustiimi on aloittanut toimintansa vuoden 2010 alusta. Ryhmään kuuluvat asiakasvastaavat, tuotepäällikkö, myynti- ja markkinointipäällikkö, projektipäällikkö ja asiakkuuspäällikkö, joka toimii ryhmän puheenjohtajana. Tiimi on rakennettu aikaisempien asiakasvastaavien tiimin pohjalle. Asiakkuustiimin toiminnan on kuitenkin alusta alkaen haluttu olevan konkreettisempaa, tavoitteellisempaa ja asiakkuuksien kehittämiseen tähtäävää.

Ryhmän päätehtävänä on myynnin, markkinoinnin, tuotteistamisen ja henkilöstökoulutuksen kehittäminen yhteistyössä koko aikuisopiston henkilöstön kanssa. Asiakkuuskehittämisryhmä luo malleja ja rakenteita markkinointiin ja asiakkuustyöhön sekä tuotteistamiseen niin, että se palvelee aikuisopiston koulutuspalvelujen monipuolisen tarjonnan kehittämistä. Tavoitteena on myös, että kaikki aikuisopiston kouluttajat ovat mukana uusien tuotteiden ideoinnissa, kehittämisessä ja toteutuksessa oman alansa asiantuntijoina ja osajina.

#### 5.5.5.2 Asiakkuuspäällikkö

Asiakkuuspäällikkö on avainroolissa kasvattamassa aikuisopiston tunnettavuutta ja liiketoimintaa pääkaupunkiseudulla ja vastaa ensisijaisesti henkilöstökoulutuksen myyntitavoitteista. Asiakkuuspäällikön henkilökohtaiset tavoitteet määritellään yhdessä aikuisopiston rehtorin kanssa. Toiminta suunnitellaan yhdessä aikuiskoulutusjohtajan kanssa. Tässä yhteydessä määritellään esimerkiksi se, mihin toimialaan tehdään kulloinkin tavoitteellista asiakashankintaa.

Asiakkuuspäällikön tehtävä painottuu yrityskontaktien luomiseen ja henkilöstökoulutuksen myymiseen. Tehtäviin eivät kuulu työssäoppimispaikkojen hankinta tai suoramarkkinointikirjeiden postittaminen. On varmistettava, ettei asiakkuuspäällikön toimenkuvaan sisälly ainaakaan laajassa määrin mitään hallinnollisia tehtäviä tai erilaisia projekteja.

Tehtäviin kuuluu myös asiakasvastaavien, aikuiskoulutusjohtajan, toimialapäällikköjen ja asiakkuuspäällikön yhteistyön toimintamallin rakentaminen käytännön tasolla. Asiakkuuspäällikkö toimii asiakkuustiimin vetäjänä. Vanhojen oppilaitosten alakohtaisesta ajattelumallista poisoppiminen on tässä yhteydessä todennäköisesti oleellisin haaste.

Asiakkuuspäällikkö ei pääasiallisesti tee itsenäisesti tarjouksia vaan tämä on asiakasvastaavien toimenkuva. Asiakkuuspäällikön roolissa itse tarjousten tekeminen ei saakaan korostua liikaa. Hän tekee pääasiallisesti avauksia, asiakkuudenhallinnan mukaisesti leadeja, joihin esimerkiksi asiakasvastaavat voivat tutkintovastaavien ja toimialapäällikköiden avulla tehokkaasti tarttua.

Asiakkuuspäällikön vastuulla erityisesti toiminnan alkuvaiheessa on asiakasvastaavien toimenkuvan, koulutuksen ja työn juurruttamisen organisointi. Asiakkuuspäällikkö edustaa myös asiakkuustyötä koko opistotasolla, joten sisäisen tiedottamisen merkitys korostuu.

#### 5.5.5.3 Asiakasvastaavien tehtävät

Asiakasvastaavien yhteisenä tehtävänä on elinkeinoelämän asiakkaiden tarpeiden kartoitus ja oppilaitoksen mahdollisuuksien selvittäminen, markkinointi ja asiakassuhteiden johtaminen omilta osiltaan.

Näiden lisäksi asiakasvastaavien tehtävänkuvaan kuuluvat seuraavat asiat:

- Yhteydenotot uusiin ja olemassa oleviin nimettyihin asiakkaisiin
- Aktiivinen myyntityö
- Tarjousten sisältöjen suunnittelu yhteistyössä toimialapäälliköiden kanssa
- Hinnoittelu yhdessä aikuiskoulutusjohtajan kanssa
- Osallistuminen messuille yhteistyössä markkinoinnin kanssa
- Myynnin ja markkinoinnin vuosisuunnitteluun osallistuminen
- Asiakastapahtumien kirjaaminen asiakkuudenhallintajärjestelmään
- Segmentointi.

Asiakasvastaavien henkilökohtaiset tavoitteet määritellään yhdessä aikuiskoulutusjohtajan kanssa. Tavoitteissa määritellään uusien asiakkaiden lukumäärä, uusintaostot, asiakastapaamisten määrät sekä europohjaiset tavoitteet.

Asiakasvastaavien työ suunnitellaan omiin lukujärjestyksiin. Toimialapäällikön tulee tällöin huomioida työ resursseihin. Asiakasvastaaville myönnetty resurssi tulee käyttää asiakasvastaavien tehtävien hoitamiseen pääasiallisesti aiemmin mainitun listan mukaisesti.

Asiakasvastaavilla on oikeus esittää toimialapäälliköille toiveita myymiensä koulutusten vastuukouluttajista. Asiakasvastaavien, toimialapäälliköiden ja koulutusten vastuuryhmien tulisi sopia koulutusten toteutuksista yhteistyössä.

Asiakasvastaavilla on omat nimetyt asiakkaansa asiakasanalyysin pohjalta määriteltynä. Vastuu koulutuksen myynnistä ja markkinoinnista on tällöin aina asiakasvastaavalla, vaikka lopullisen päätöksen koulutuksen toteuttamisesta tekisikin aikuiskoulutusjohtaja.

#### 5.5.5.4 Asiakasvastaavien toiminnan organisointi

Asiakasvastaavien kohdalla asiakkailta tarkoitetaan yritys/yhteisöasiakkaita, ei yksittäisiä opiskelijoita. Asiakasvastaavien ensisijainen tehtävä on yritysasiakkuuksien hankinta yritys-kohtaisten ryhmien kautta, ei yksittäisten opiskelijoiden kerääminen avoimiin ryhmiin.

Asiakasvastaavat koulutetaan tehtäväänsä sekä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöön. He pysyvät organisatorisesti omilla osastoillaan ja toimivat tiimimaisesti yhteistyössä aikuiskoulutusjohtajan ja asiakkuuspäällikön kanssa.

Asiakasvastaavat eivät mene yrityksiin tuote (tutkinto, koulutus) edellä, vaan tehtävänä on kartoittaa yrityksen tarpeet koulutukseen tai muuhun oppilaitosyhteistyöhön liittyvään toimintaan. Ratkaisuja ei etsitä vain omalta koulutusosalta vaan Omnian laaja-alaisesta tarjonnasta yhteistyössä muiden asiakasvastaavien, tutkintovastaavien, koulutuspäälliköiden sekä aikuiskoulutusjohtajan kanssa.

#### 5.5.5.5 Asiakkuustiimin tehtävät

Asiakkuustiimin toiminnan tulee olla linjassa koko organisaation ja aikuisopiston strategisten tavoitteiden kanssa. Keskeisiä toimintoja asiakkuustiimille ovat seuraavat:

- Koulutuspalveluiden myynti
- Eri rahoituslähteiden käyttäminen
- Aluevaikuttavuuden ja ennakkoinnin tehostaminen
- Opiskelijarekrytoinnin kehittäminen
- Työelämäyhteistyön kehittäminen.

Alla linjattuna ovat kohdittain asiakkuustiimin keskeisimmät tehtävät tavoitteineen:

#### **Yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien luominen**

Asiakasvastaavien toimiessa yksilöinä saadaan esille heidän henkilökohtaiset vahvuutensa, mutta samanaikaisesti on mahdollista, että toiminta pirstaloituu ja menettää yhteisen tavoitteensa. Tämän vuoksi asiakkuustiimin on yhteisesti määriteltävä henkilökoulutuksen, asiakkuuksien johtamisen ja asiakkuudenhallinnan tavoitteet ja tarkistaa ne vähintään vuosittain tai niin usein kun on tarpeellista.

## **Asiakkuuksienhallinta, segmentointi ja myyntityö**

Asiakkuustiimin tehtävänä on asiakasyhteistyön ylläpitäminen ja kehittäminen. Uudet ja olemassa olevat asiakkaat huomioidaan eri asiakkuuksienhoitosuunnitelmissa. Samat tavoitteet ovat henkilökohtaisella tasolla jokaisella asiakasvastaavalla, mutta asiakkuustiimin roolina on näiden kehityslinjojen yhteen vetäminen.

Asiakkuustiimillä on myös tehtävänä segmentoinnin toteuttaminen. Asiakkuuspäällikkö sekä projektipäällikkö määrittelevät segmentointikriteerit asiakkuusstrategian mukaisesti ja asiakkuudenhallintajärjestelmän segmenttiluokkien tueksi. Tämän jälkeen asiakasvastaavat segmentoivat asiakkaansa ja kohdistavat heille asiakkuuksien hoitosuunnitelmat. Tämä on yksi vuoden 2010 päätavoitteista.

Myyntityö tarkoittaa asiakasvastaavien toiminnassa konkreettista jalkautumista yrityksiin myymään aikuisopiston koulutuspalveluita. Usein tämä tapahtuu sen jälkeen kun myynti- ja markkinointipäällikkö tai asiakkuuspäällikkö on tehnyt avauksen ja kirjannut liidin asiakkuudenhallintajärjestelmään. Myös olemassa olevien asiakkaiden osalta aktiivinen myyntityö on tärkeää ja asiakasvastaavilta edellytetään aktiivista markkinointia tähän suuntaan. Jatkuvasti kehitettävät uudet koulutustuotteet mahdollistavat tämän ja ovat erityisen hyödyllisiä kasvavien ja C-asiakkuuksien potentiaalin paremmassa hyödyntämisessä.

## **Henkilöstökoulutuksen toteutusmalli ja kehittäminen**

Tavoitteena on henkilöstökoulutuksen lisääminen ja kehittäminen kaikilla aikuisopiston toimialoilla. Toimialapäälliköiden alla toimivat vastuuryhmät organisoivat koulutukset ja niiden resursoinnin, joten toimiva yhteistyö näiden kanssa on erittäin tärkeää.

Henkilöstökoulutuksen osalta asiakkuustiimi vastaa toteutusprosessista, ideoinnista sekä täydennyskoulutuksista. Tähän liittyy olennaisesti tuotteistaminen yhteistyössä asiakkaan ja toimialan sisällön osaajien kanssa. Asiakasvastaavilla on omat henkilökohtaiset tulostavoitteensa, mutta asiakkuustiimille tulee myös asettaa laadulliset ja määrälliset tavoitteet henkilöstökoulutuksen suhteen. Tavoitteena tulee koko ajan olla henkilöstökoulutuksen lisääminen ja kehittäminen kaikilla aikuisopiston toimialoilla.

## **Klusteriasiantuntijaryhmän jäsenyys**

Aluekehitystyön rooli pääkaupunkiseudun ammatillisen koulutuksen kehittämisessä on voimistunut viimeisten vuosien aikana, säännöllisiä tapaamisia järjestetään aikuiskoulutuksen eri

klustereitten (taito, hyvinvointi, tekniikka ja liike-elämä) välillä. Ryhmissä ovat työelämä ja oppilaitosorganisaatiot hyvin edustettuina.

Asiakasvastaavista jokainen toimii jäsenenä yhdessä klusterissa. Asiakkuuspäällikkö vetää yhtä klusteria (hyvinvointi). Tätä kautta työelämäyhteistyötä voidaan kehittää aidosti työelämän kanssa ja tuotteistamiseen saadaan hyviä työkaluja. Klusteritapaamiset ovat asiakkuustiimin esityslistalla omissa kokouksissa säännöllisesti.

### **Tarjouskäytännöt**

Uudessa organisaatiossa asiakasvastaavat tekevät kaikki koulutustarjoukset, mukaan lukien oppisopimus- ja työvoimapoliittisen koulutuksen tarjoukset. Tämä on uudistus toimintatavoissa ja tähtää käytännön prosessien yhtenäistämiseen. Tarjousprosessi on aikaisemmin ollut hajanainen ja useiden eri henkilöiden vastuulla. Asiakkuustiimi vastaa tarjoustilanteesta kokonaisuutena ja yhteydestä toimialapäälliköihin sekä vastuuryhmiin.

Aikaisemmin kuviossa 19 esitettiin aikuisopiston koulutustarjousprosessi, josta käy ilmi eri ryhmien ja henkilöiden vastuut ja tehtävät. Tarjousprosessia on päivitetty jo aikaisemmin asiakasvastaavien toimesta, mutta nyt ensimmäistä kertaa systemaattisesti se on saatu sellaiselle tasolle, jossa kaikilla on asiasta yhteinen käsitys. Tarjousprosessia kehitetään edelleen, ja erityisesti nyt kun asiakkuustiimi vastaa kaikista aikuisopiston tarjouksista, sen yhteinen arviointi ja seuranta tulevat olemaan tärkeitä seikkoja.

### **Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä**

Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä (TYKE)-hankkeessa toteutetaan uusia projektihakuja vuosittain. Hakukriteerit tulevat rahoittajalta, mutta ne liittyvät aina työelämän kehittämiseen, jossa asiakkuuksien johtamisella ja asiakkuustyöllä on merkittävä rooli. Asiakkuustiimi koordinoi TYKE-hakuja vuosittain, ideoi ja valvoo hankkeiden toteutumista.

Seuraava TYKE-haku on ajankohtainen, sillä se toteutetaan kesällä 2010. TYKE-hankkeessa on mahdollista panostaa asiakasvastaavien koulutukseen asiakkuuksiin liittyvässä substanssiosaamisessa, asiakaspalvelun vahvistamisessa sekä asiakkuustiimin yhteistyön kehittämisessä.

### **Yhteinen koulutus, tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto**

Asiakkuustiimi on aloittanut helmikuussa 2010 yhteisesti tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon suorittamisen. Koulutus tähtää valmiuksiin koulutustuotteiden kehittäjänä ja erityisesti siinä painotetaan käytäntöön viemistä.

Asiakkuustiimi organisoii säännöllisesti tapaamisia, joissa käydään läpi jokaisen asiakasvastaavan tutkintoon liittyvä kehittämishanke ja annetaan yhteisesti kehittämisehdotuksia. Tutkinto tähtää tiimin osaamistason nousuun kokonaisuutena, joten yhteiset tapaamiset ovat tätä kautta erittäin tärkeitä.

### **Asiakkuudenhallintajärjestelmän täysipainoinen hyödyntäminen**

Asiakkuudenhallintajärjestelmä toimii jokaisen asiakasvastaavan, asiakkuuspäällikön ja myynti- ja markkinointipäällikön työkaluna. Tähän peilaten on luonnollista, että asiakkuustiimin yhtenä tehtävänä on järjestelmän kehittäminen ja sen käytön vahvistaminen koko aikuisopistoa ajatellen.

Asiakasvastaavien työ on kokonaisuudessaan taltioituna asiakkuudenhallintajärjestelmän kalenteriin. Kalenteriin on kirjattu kaikki asiakkaisiin liittyvä työ kontakteineen, mutta myös muu johonkin asiakkaaseen suoranaisesti liittymätön asiakkuustyö löytyy kalenterista. Näin järjestelmä toimii myös asiakasvastaavien työaikaseurantana. Tunnit lasketaan yhteen viikkotasolla. Asiakkuustiimin kokouksissa jokainen asiakasvastaava kertoo tämän hetkisestä tilanteestaan ja samanaikaisesti yhteisesti katsotaan kalenteria ja toimenpiteitä. Kaikkien tulee sitoutua tähän, sillä tämä edistää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöä ja hyödynnettävyyttä.

Toiminnan koordinoimiseksi ja käytännön tasolle viemiseksi asiakkuustiimille on luotu vuosisuunnitelma. Tätä suunnitelmaa käydään läpi palaverissa säännöllisesti ja se on aikataulullisesti asiakkuustiimin tärkein työkalu asiakkuudenhallintajärjestelmän kalenterin lisäksi.

#### **5.5.6 Asiakaspalautteen käsittely**

Asiakkailta saadun palautteen kerääminen tulee olla systemaattista, kattavaa sekä osallistavaa. Palautteeseen tulee reagoida riittävän nopeasti ja riittävällä tehokkuudella. Aikuisopistossa on käytössä EFQM-laaturajajärjestelmä ja sen pohjalta tausta-ajatuksena on jatkuva kehittäminen.

Aikuiskoulutuksessa on käytössä valtakunnallinen Aipal-palauttejärjestelmä. Aipal -järjestelmä on Opetushallituksen toteuttama ja ylläpitämä sähköinen opiskelijapalauttejärjestelmä, jonka tavoitteena on kerätä valtakunnallisesti tietoa aikuisten näyttötutkintojärjestelmän toimivuudesta ja sen eri vaiheista, jotka ovat hakeutuminen, tutkinnon suorittaminen ja vaadittavan ammattitaidon hankkiminen. Aipal on koulutuksen järjestäjälle väline lakiin sisältyvän arviointivelvollisuuden toteuttamiseen. Aikuisopisto saa järjestelmästä itseään koskevana palaut-

teen ja valtakunnallisen vertailutiedon oman toimintansa kehittämisen tueksi. Lisäkysymysten avulla voidaan kerätä tarkempaa tietoa sisäiseen käyttöön.

Henkilöstökoulutuksesta kerätään aina palaute sekä suullisesti, että kirjallisesti Webropol-palautejärjestelmän kautta. Palautekyselyt ovat pitkälti yhteneväisiä, mutta niiden kehittämistyötä on syytä jatkaa edelleen. Oleellisinta on palautteen systemaattinen käsittely ja hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä. Henkilöstökoulutuksissa on myös käytössä erillinen ohjausryhmä. Ryhmään kutsutaan työnantaja-, opiskelija- ja oppilaitosedustaja. Tavoitteena on varmistaa koulutuksen toteutuminen sovittujen tavoitteiden mukaisesti ja jatkuva koulutuksen kehittäminen. Ohjausryhmä kokoontuu kerran lukukaudessa tai useammin tarpeen mukaan. Kokousten pöytäkirjaan kirjataan kehittämiskohteet ja korjaustoimenpiteet. Ohjausryhmän muistiot käsitellään myös aikuisopiston johtoryhmässä. Vastuukouluttaja huolehtii, että sovitut muutokset ja kehittämiskohteet toteutuvat käytännön toteutuksessa.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä Portaaliin kirjataan kaikki suoraan asiakkailta saatu palaute esimerkiksi asiakaskäynnin yhteydessä. Asiakaspalautteen tyyppiä määritellään joko positiivinen tai negatiivinen. Asiakasvastaavat seuraavat palautteen kertymistä ja tarvittaessa suoritavat korjaavia tai muita toimenpiteitä palautteen pohjalta.

Aikuisopisto järjestää säännöllisesti opiskelijafoorumeita eli tilaisuuksia, joissa palaute tuodaan suoraan kouluttajien ja johtajien tietoon ja käsittelyyn. Foorumit järjestetään tutkinnoittain uuden strategian mukaisesti 2 kertaa lukukaudessa (4 kertaa lukuvuodessa). Foorumin kutsuu koolle joko toimialapäällikkö tai sovittu aikuisopiston johtoryhmän jäsen. Niistä tehdään aina pöytäkirja johon kehittämis ehdotukset ja toimenpiteet kirjataan. Pöytäkirja käydään toimialapäällikön johdolla läpi alakohtaisessa vastuuryhmässä. Toimenpiteiden osalta määritetään vastuuhenkilöt, aikataulu ja seurantaprosessit. Palautteet käsitellään myös johtoryhmässä. Seuraavassa opiskelijafoorumissa tiedotetaan tehdyistä korjaus- ja kehittämistoimenpiteistä. Opiskelijoille myös lähetetään erikseen pöytäkirja ja tieto tehdyistä muutoksista. Jokaisessa opiskelijafoorumissa on kolme opiskelijaedustajaa, joille on myös määritetty varahenkilöt. Opiskelijat edustavat eri koulutusaloja.

#### 5.5.7 Asiakkuusstrategian arviointi ja kehittäminen

Strategian toteutumisen varmistamisessa on ensiarvoisen tärkeää toimivan seurantajärjestelmän rakentaminen. Seuranta auttaa sitoutumisen ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. Asiakkuusstrategian seurannalla tarkoitetaan aikaisemmin mainittujen painopisteiden, tavoitteiden ja niihin johtavien toimenpiteiden jatkuvaa tarkastelua. Kehittämishankkeen ohjausryhmä suorittaa hankkeen kokonaisuuden arviointia säännöllisesti, mutta tämän lisäksi asiakkuusstra-

tegiaa tulee tarkastella aikuisopiston johtoryhmässä ja operatiivisella tasolla asiakkuuksien kehittämisryhmässä niin ikään säännöllisesti.

Muutokset toimintaympäristössä, asiakaskannassa, kilpailijoissa tai sisäisesti organisaatiossa voivat aiheuttaa tilanteen, jossa asiakkuusstrategiaa on muutettava. Muutos ei välttämättä ole suuri, vaan todennäköisesti jotain osa-aluetta koskeva. Muutos on siitä huolimatta tehtävä oikea-aikaisesti ja varmistettava, että strategia siirtyy käytännön toimintaan myös muuttuvina toimintamalleina.

Asiakkuusstrategian arviointiin luodaan erillinen tulokortti, johon saavutettuja tavoitteita vuosittain peilataan. Asiakkuustiimi vastaa tulokortin luomisesta ja johtoryhmä hyväksyy sen vuositasolla. Tulokortti on tarkoitus rakentaa käyttöön otetun asiakkuusstrategian tueksi ensimmäisen toimintavuoden 2010-2011 aikana.

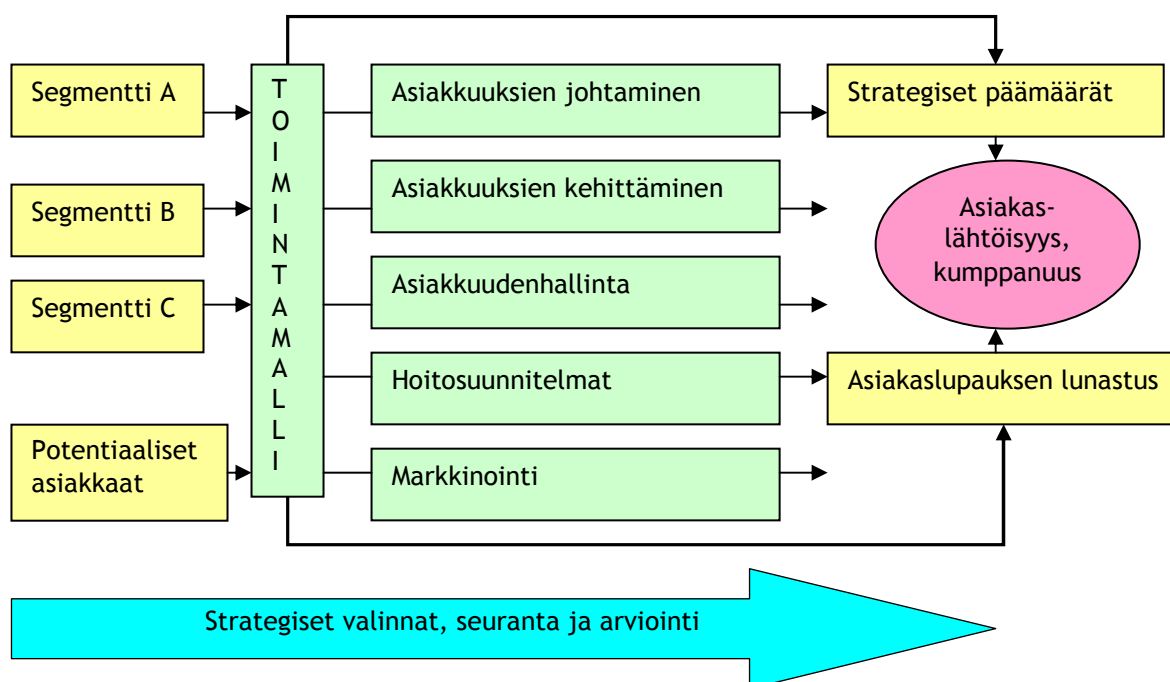
#### 5.5.8 Asiakaslähtöinen toimintamalli

Omnian aikuisopiston asiakaslähtöinen liiketoimintamalli voidaan toteuttaa toiminnan huolellisen analysoinnin ja asiakkuusstrategian jalkauttamisen kautta. Alla olevassa kuviossa on hahmoteltu aikuisopiston asiakaslähtöisen toimintamallin viemistä käytäntöön. Segmentoinnin jälkeen yhteisten toimintamallien avulla voidaan eri koulutusalojen kautta suunnata strategiaan mukaista markkinointia asiakasryhmille. Jatkuvasti rinnalla kulkeva seuranta ja arviointi täsmentävät strategiaa, asiakashoitosuunnitelmia ja asiakkuuden johtamisprosessia. Lopuksi asiakaslupaus lunastetaan ja strategiset päämäärät saavutetaan.

Eri asiakkuussegmenttejä kohtaan suunnataan samoja toimintoja riippumatta koulutusalaista, ohjauksen ja markkinoinnin sekä analyysien kautta tehdään strategiset valinnat, niitä seurataan ja arvioidaan jatkuvasti toiminnan rinnalla. Operatiivinen toteutus tapahtuu koulutusalojen ja Omnian muiden yksiköiden sisällä moduuleissa, jotka voivat olla perusammattillista koulutusta, lisä- tai täydennyskoulutusta tai muuta asiakkuusstrategista toimintaa.

Mallina asiakaslähtöisyys tarjoaa hyvän lähtökohdan, mutta muutosvalmius tulee lähteä organisaation sisältä ja siitä itsestään. Mallit ja prosessikaaviot eivät auta asiaa, jos henkilöstö ei ole sitoutunut ja ymmärrä asiakkuusjohtamisen merkityksen omassa arkipäivän työskentelyssään.





Kuvio 15: Omnian aikuisopiston asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

## 6 Yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Tässä luvussa esitetään kehittämishankkeen yhteenveto, johtopäätökset sekä kehittämis ehdotukset organisaatiolle. Kehittämishanke on jo tuottanut uusia jatkohankkeita ja se tulee jatkossa nähdä jatkuvana kehitysprosessina kohti asiakaslähtöisen liiketoimintamallin toteutumista.

### 6.1 Yhteenveto kehittämishankkeesta

Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta, siihen liittyvät organisaation prosessit, sisäänajo ja varsinaiseen käyttöön siirtyminen ovat tuoneet merkittävästi haasteita toimintaan. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi haastavia ovat olleet asiakkuusstrategian luominen, koko asiakaslähtöisen toiminnan ja kulttuurin tuominen osaksi organisaation arkipäivää, asiakkaiden segmentointi sekä muutosvastarinnan murtaminen.

Päätösvaiheessa katsasteltuna kehittämishanke on edennyt ehkä jonkin verran hitaammin kuin alkuvaiheessa oli suunniteltu. Toisaalta heti alussa päätettiin hallitusta ja rauhallisesta etenemisestä johtuen kohdeorganisaation luonteesta ja hankkeen tuomista uusista näkökulmista. Myös organisaation kehittämishankkeen aikana käyneet muutokset ovat vaikuttaneet hankkeen etenemiseen hidastavasti. Toisaalta ne ovat myös vahvistaneet hankkeen tavoitteita ja niihin on voitu varautua hyvissä ajoin.

Kehittämishankkeen päättyessä voidaan tarkastella sen tavoitteiden toteutumista kriittisesti; asiakkuudenhallinta opistossa käynnistettiin, asiakkuudet kerättiin tietokantaan, asiakkuudenhallintajärjestelmä hankittiin, sitä kehitettiin ja hyödynnettiin sekä käyttäjämäärää tasaisesti kasvatettiin. Vastaavasti asiakkuusstrategiaa rakennettiin rinnalla ja töitä tehtiin jatkuvasti asiakkuusajattelun sisään ajamiseksi koko organisaatiossa. Päätösvaiheessa voidaan sanoa, että nyt eräät osa-alueet toimivat niin kuin niiden olisi jo suhteellisen varhaisessa vaiheessa pitänyt toimia. Asiakkuusstrategia on rakennettu, asiakkuustiimi toimii tehokkaasti, segmentointikriteerit on määritelty ja asiakkuuksien hallinta on järjestelmällisempää ja määrittäisempää. Jatkohankkeille on olemassa sekä tarve, että vahva pohja. Alla olevassa taulukossa on vedetty yhteen kehittämishankkeen keskeiset tavoitteet, arvioi toteutuksesta sekä tulokset:

Tavoite	Arvio	Tulokset
<b>Asiakkuusstrategian määrittäminen</b>	Toteutunut	Asiakkuusstrategia on määritetty Omnian arvojen ja ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen mukaisesti, jalkauttaminen jatkohankkeen kautta.
<b>Asiakkuuksien johtamisen tehtävät ja vastuut</b>	Toteutunut	Tehtävät ja tavoitteet on määritetty asiakkuuspäällikölle, asiakkuustiimille ja asiakasvastaaville. Tulokset viedään käytäntöön vuoden 2010 aikana.
<b>Segmentointikriteerit</b>	Toteutunut, jatkohanke tulossa	Segmentointiluokat, asiakasryhmät ja segmentointikriteerit on määritelty segmenteittain ja asiakasryhmittäin asiakkuustiimin työkaluiksi. Varsinainen segmentointi toteutuu jatkohankkeen kautta.
<b>Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön toimintamallien kuvaus ja ohjeistus</b>	Toteutunut	Kuvaus ja ohjeistus on tehty. Mallit toimitetaan kaikille käyttäjille ja johdolle, siirtyen tätä kautta suoraan käytännön toimintaan. Toimintamallin mahdollista laajentamista ja ohjeistuksen yksityiskohtaistumista pohditaan sisäisesti
<b>Kehittämiskohteiden tunnistaminen ja kuvaaminen</b>	Toteutunut, jatkohankkeita tulossa	Kehittämiskohteiksi tunnistettiin henkilöasiakaiden integrointi, projektien verkostojen hallinta, Inno-Omnia ja sisäisten asiakkuuksien huomiointi. Kaikkien näiden osalta on jo sovittu jatkohankkeista alkaen tämän vuoden aikana.

Taulukko 7: Yhteenveto kehittämishankkeen tavoitteiden toteutumisesta

## 6.2 Johtopäätökset asiakkuuksien johtamisesta ja kehittämisestä

Toimiminen asiakaslähtöisesti ja asiakkuuksien johtaminen ovat asioita, joiden toteutuminen edellyttää muutosta. Tälle muutokselle on strategisesti määritelty tarve. Yksittäinen järjestelmä voi auttaa muutoksen läpi viemisessä, toisaalta juuri järjestelmään kohdistetulla kritiikillä ja käytön vähäisyydellä usein pyritään jarruttamaan itse muutosta. Omniassa johdolla on ollut vahva tahtotila muutoksen läpi viemiseksi. Asiakkuuksia halutaan johtaa kokonaisuuksina, ei haluta rajoittua yksittäisten henkilöiden yksittäisiin kontakteihin.

Kokonaisuutena asiakaslähtöisen ajattelun ja liiketoiminnan omaksumisessa on menty selkeästi eteenpäin. Kehittämishanke on osoittanut, että oppilaitosorganisaatiossa voidaan omaksua asiakaslähtöinen ajattelu ja ottaa haltuun asiakkuuksien johtamisen prosesseja kuten asiakkuudenhallintajärjestelmiä ja asiakkuuksien hoitosuunnitelmia. Ne koulutuksen järjestäjät, jotka tähän kykenevät ovat saavuttaneet merkittävän kilpailuedun, sillä varsinkin Etelä-Suomessa tilanne markkinoilla kiristyy jatkuvasti. Koulutuspalveluita yrityksiin suunnataan nykypäivänä runsaasti ja massasta on kyettävä erottumaan. Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen antaa tähän huomattavasti paremmat mahdollisuudet. Erityisen mielenkiintoista on ollut havaita, että koulutuksen järjestäjät tekevät yhteistyötä ja ovat halukkaita kehittämään toimintaansa toistensa kanssa asiakaslähtöisen ajattelun osalta. Benchmarking-käyntejä ja vertaiskehittämistä on syytä jatkaa tulevaisuudessakin.

## 6.3 Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle

Asiakkuudenhallintaan sekä asiakkuuksien johtamiseen liittyy oppilaitosorganisaatioilla vielä runsaasti kehitystarpeita. Kehitystä ei missään tapauksessa tule lopettaa siihen, että asiakkuusstrategiat on määritelty ja segmentointi tehty. Vaikka seurantajärjestelmät ja mittaristot olisivatkin oikein tukemassa prosessia ja seuranta ja arviointia toteutettaisiin säännöllisesti, voi asiakkuuslähtöinen toiminta jäädä silti toteutumatta jos kehitysnäkökulmaa ei huomioida.

Seuraavassa on eriteltyinä asiakkuuksien johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta kohdeorganisaation lähivuosien jatkokehitystarpeisiin kuuluvia asioita.

### **Henkilöasiakkaat**

Asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeen alussa tehtiin päätös keskittymisestä ainoastaan organisaatioasiakkuuksiin ja henkilöiden sijoittamisesta yritysten alle erillisiksi yhteyshenkilöiksi. Tämän avulla haluttiin selkeyttää asiakaskannan rakennetta, ja välttää tilanteita, joissa henkilöt olisivat järjestelmässä useaan kertaan duplikaatteina. Kehittämishankkeen päät-

tyessä voidaan todeta tämän olleen onnistunut ratkaisu, mutta tulevaisuudessa erityisesti entisten tutkinnon suorittaneiden integroiminen henkilöasiakkaina aikuisopiston asiakkuusstrategiaan ja asiakkuudenhallintajärjestelmään voi olla perusteltua. Entisille opiskelijoille tehdään nykytilanteessa paljon jatkomarkkinointia. Heidän asiakastietonsa saadaan opiskelijahallintojärjestelmästä, jonka kautta (välillisesti Excel-taulukkona) on mahdollista toteuttaa integrointi asiakkuudenhallintajärjestelmä Portaaliin. Uudessa järjestelmäversiossa tämä on mahdollista ilman duplikaattien syntymistä. Tässä kehittämiskohteessa on vielä ratkaisematta henkilöasiakkaiden ryhmittelyn käytännön toteutus.

### **Projektien verkostojen täysimittainen hallinta**

Asiakkuudenhallintajärjestelmän projektiosion käyttöönotto on ollut kehittävä työkalu jo ennestään vahvaan verkostojen olemassa oloon ja hallintaan. Rahoittajan edellytyksestä kaikilla suuremmilla hankkeilla on valtakunnallinen verkosto ennen aloitustaan.

Tavoitteena kehittämispalveluilla on projektien verkostojen näkyväksi tekeminen vuoden 2010 loppuun mennessä. Lisäksi tarvitaan systemaattinen prosessi hankkeiden järjestämien tilaisuuksien, seminaarien ja koulutusten markkinointiin. Tämän osa-alueen kehittäminen ja edelleen asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön vahvistaminen kuuluu myös tulevan vuoden tärkeimpiin tavoitteisiin.

### **Sisäiset asiakkuudet**

Kohdeorganisaation oma henkilökunta on kokonaisuutenaan viety asiakkuudenhallintajärjestelmään, joskin tämän kokonaisuuden päivittäminen on vielä ongelmallista. Myös sisäisen työssäoppimisen, palvelutilausten ja henkilökunnan resursointia asiakkuudenhallinnan avulla on pohdittu. Tässä on varmasti yksi kehittämisen kohde, mutta oleellista on ehkä ensin saada asiakaslähtöinen ajattelu läpinäkyväksi koko organisaatiossa, jolloin sisäinen asiakkuus käytännön prosessina mahdollistuu. Sisäisissä asiakkuuksissa erilaisten tilastojen saaminen esimerkiksi lisä- ja täydennyskoulutuksesta nähdään tällä hetkenä vahvimpana järjestelmän tarjoamana mahdollisuutena.

### **Inno-Omnia**

Inno-Omnia on uusi Omnian yksikkö, joka rakentaa kädentaitojen keskusta vuodeksi 2011. Toiminta tulee olemaan työelämälähtöistä ja yritysten kanssa tehdään laajaa yhteistyötä ja solmitaan kumppanuuksia. Tämä asettaa asiakkuuksien johtamiselle ja kehittämiselle uusia haasteita ja siksi tämän kehittämishankkeen tuloksia on tärkeä viedä eteenpäin juuri näihin toimintoihin. Pohja toiminnalle on luotu ja malleja voidaan nyt todella kehittää ja hyödyntää.

Tällä hetkellä näyttää siltä, että asiakkuuksien hallinnasta Inno-Omnian osalta saadaan vielä huomattavasti monipuolisempaa ja laajamittaisempaa kuin se nykytilanteessa on, ja tällä on varmasti positiiviset vaikutukset koko organisaation asiakaslähtöisen toimintaan.

Kehittämiskohteiden yhteenvetona voidaan sanoa, että tavoitetasolla tehtävää on vielä paljon, osa edellä mainituista kehittämiskohteista toteutuu pidemmällä aikajänteellä. Vastaavasti uusia kehittämiskohteita syntyy organisaatiossa jatkuvasti. Ne voivat olla verrattain pieniä esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöön liittyviä teknisiä asioita tai kohteita, jotka vaativat suurempia linjauksia. Tärkeintä on se, että asiakkuuksien johtamisesta keskustellaan ja asiakaslähtöistä toimintamallia kehitetään organisaatiossa. Kehittämishankkeiden tavoitteena on aina uuden luominen ja hyvien käytänteiden etsiminen ja tällä osa-alueella on kohdeorganisaatiossa edetty merkittävin askelin.

#### 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Asiakkuuksien johtamisen prosesseista, asiakkuudenhallinnasta ja sen kehittämisestä sekä asiakkuusstrategioista on tehty useita tutkimuksia, mutta varsin vähän oppilaitosorganisaatioiden osalta. Näitä asioita olisi tarpeellista tutkia tarkemmin vastaavissa toimintaympäristöissä. Myös oppilaitosympäristöjen muuttuminen toiminnaltaan yritysmäisempään suuntaan sekä hallinnon, että asiakkuuslähtöisten strategioiden kautta toimii todennäköisesti tulevaisuuden tutkimusten pohjana.

Kehittämishankkeissa yleistyvää vertaisarviointia ja vertaiskehittämistä tulee hyödyntää tehokkaammin oppilaitosten sisäisissä prosesseissa, joihin uutena toimintona asiakkuuksien johtaminen kirjoittajan mielestä sopii erittäin hyvin. Kohdeorganisaatio on jo sopinut asiakkuuksien kehittämisen osalta yhteistyöstä kahden muun koulutuksen järjestäjän kanssa, jotka vastaavasti saavat kohdeorganisaation pitkästä hankkeesta itselleen arvokasta informaatiota ja työkaluja. Tätä kautta on mahdollista pyrkiä kohti valtakunnallista vaikuttavuutta ja kaikkien osapuolien yhteistä hyötyä.

### 7 Päätäntö

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyö tekijän ammatillisen kasvun kehittäjänä ja toteutetaan työn itsearviointi.

#### 7.1 Opinnäytetyö ammatillisen kasvun kehittäjänä

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat luonteeltaan työelämälähtöisiä ja aidoista kehittämishankkeista liikkeelle lähteviä kokonaisuuksia (Laurea 2008).

Nykyisessä projektipäällikön toimessa ja tämän kehittämishankkeen myötä tekijä on päässyt vetämään kahta tiimiä, kehittämishankkeen ohjausryhmää sekä sen käyttäjäryhmää. Näiden tiimien johtaminen on ollut mielenkiintoinen prosessi, mutta samoin kuin henkilöiden johtamisessa, tekijä kokee sen myös yhdeksi selkeäksi kehittämisalueeksi.

Opinnäytetyö on toiminut tekijän tukena merkittävällä tavalla työhön oleellisesti liittyvissä Omnian aikuisopiston asiakkuusstrategisissa kysymyksissä. Opinnäytetyön myötä tekijä on saanut vahvistusta asiakkuusjohtamisen, asiakkuusstrategioiden kehittämisen ja toteutuksen sekä projektijohtamiseen liittyvän osaamisen kasvattamisen osa-alueilla. Oppilaitosorganisaation monella tavalla yritysmaailmasta poikkeava kulttuuri ja toimintamallit ovat osoittautuneet haasteellisiksi, mutta lopulta palkitseviksi näkökulmiksi hankkeen kestäessä.

Opinnäytetyössä tekijä on hyödyntänyt asiakkuustyössä käyttämiään työkaluja. Projektijohtamisen kautta kokonaisuuden ja prosessin hallintaan on ollut mahdollista keskittyä paremalla tavalla. Aikuisopiston organisaatio on muuttunut useampaan kertaan asiakkuudenhallintatyön aikana ja muuttui myös tämän kehittämishankkeen aikana. Tämä on tuonut haasteita, mutta samalla toiminut kehittävänä tekijänä. Asioita on ollut pakko tarkastella eri näkökulmista, jolloin oppimista ja uuden omaksumista on tapahtunut luonnollisella tavalla.

## 7.2 Itsearviointi

Opinnäytetyön itsearviointi toteutetaan Laurean LdB-mallin (2007) mukaisesti neljän arviointikriteerin kautta. Kriteerit ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus.

### **Autenttisuus**

Kehittämishankkeen tarve ja tilaus tuli suoraan kohdeorganisaatiolta ja opinnäytetyön tekijä oli siinä mukana alusta alkaen organisaation työntekijänä ja asiakkuuksienhallinnan kehittämishankkeen projektipäällikkönä. Tekijä toteutti tässä roolissa jatkuvaa havainnointia hankkeen toteutuksesta ja oppimisprosessi asiakkuuksien johtamisesta ja kehittämisestä toteutui luonnollisesti ja selkeästi. Opinnäytetyö lisäsi tekijän osaamista asiakkuustyössä ja vastaavasti asiakkuustyö konkreettisesti antoi työkaluja opinnäytetyön sekä kehittämishankkeen hahmotamiseen ja jäsentämiseen.

### **Tutkimuksellisuus**

Teoreettista viitekehystä katsottiin mahdollisimman laajasti ja yhteys käytännön toimintaan selvitettiin ja kuvattiin. Toimintatutkimus tutkimustapana sopi käsiteltävän kehittämishank-

keen luonteeseen ja toteutukseen. Prosessi eteni loogisesti ja kaikki hankkeen kannalta tärkeät tulokset esitettiin selkeässä järjestyksessä. Kehittämishankkeen aineisto kerättiin osallistavalla havainnoinnilla ja avoimilla haastatteluilla tekijän ollessa itse jatkuvasti osallistujana kehittämässä ja arvioimassa prosessin kulkua.

### **Uuden luominen**

Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen ovat uusia asioita oppilaitosorganisaatiossa. Tällä hetkellä vastaavia projekteja on käynnistetty tai käynnistämässä useiden muiden koulutuksen järjestäjien toimesta, mutta kohdeorganisaatiota voidaan pitää asiassa edelläkävijänä usean vuoden työn jälkeen. Opinnäytetyössä on määritelty aikuisopistolle asiakkuusstrategia painopisteineen sekä segmentointikriteerit, joita ei aikaisemmin missään muodossa ole tehty. Vastaavasti työstä nousseet jatkokehityksaiheet on otettu organisaatiossa käsittelyyn ja näyttää siltä, että ainakin osa niistä toteutuu jo lähitulevaisuudessa.

### **Käyttökelpoisuus**

Kehittämishankkeen tulokset ovat suoraan siirrettävissä kohdeorganisaation arkipäivän toimintaan. Asiakkuuksista vastaavat henkilöt hyödyntävät määriteltyjä toimintamalleja asiakkuudenhallintajärjestelmän käytössään, asiakkuuksien segmentoinnissa ja asiakkuuksien hoitosuunnitelmien rakentamisessa. Asiakkuustiimin toiminnalle opinnäytetyö antaa suuntaviivat suoraan vastuiden ja tehtävien määrittelyn kautta. Asiakkuusstrategia on työkalu koko aikuisopistolle asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin pyrittäessä. Kehittämishankkeen arviointipalaverissa on käyty läpi segmentointikriteerejä, asiakkuuksien hoitosuunnitelmia sekä asiakkuusstrategiaa. Näistä kaikista tehdään omat dokumenttinsa, jotka tietyiltä osin laajennettuna otetaan käyttöön osana aikuisopiston liiketoimintastrategiaa. Asiakkuustiimi ryhtyy toteuttamaan asiakkuuksien hoitosuunnitelmien jalkauttamista ja segmentointia heti tämän kehittämishankkeen valmistuttua ja työn on tarkoitus valmistua vuoden 2010 aikana. Asiakkuudenhallintajärjestelmän toimintamallien määrittely otetaan myös erillisenä dokumenttina ja tietyiltä osin laajennettuna käyttöön kaikkien järjestelmän käyttäjien tukimanuaalina. Jatkokehityskohteiden osalta tekijä jatkaa asiakkuudenhallinnan projektipäällikkönä, jolloin tätä kautta hankkeen pitkän aikavälin seuranta ja kehittämisohjeiden jalkauttaminen on paremmalla pohjalla.

LbD-malli on osoittautunut kokonaisuutena tässä kehittämishankkeessa mielestäni toimivaksi, sillä se on ollut työelämlähtöinen, aidosta tarpeesta ja kehittämisen halusta syntynyt sekä kehittänyt tekijän osaamista molempiin suuntiin.

### 7.3 Lopuksi

Lopuksi tekijä haluaa kiittää työn ohjaajaa Laureasta, yliopettaja Irma Vahvaselkää tuesta ja ohjauksesta prosessin aikana. Haluan osoittaa kiitokset myös kaikille kehittämishankkeessa toimineille ja Omnian aikuisopiston johdolle ja asiakkuustyön vastuushenkilöille avusta ja tuesta sekä omalle esimiehelleni kärsivällisyydestä.



## Lähteet

### Kirjat

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight - uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T., Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Brown, E.M., Chong, Y.Y. 2000. Managing Project Risk. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Cunningham, M.J. 2002. Customer Relationship Management. Great Britain: Capstone Publishing.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.
- Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat - menesty työyhteisössä. Helsinki: Edita Prima.
- Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hannus J. Lindroos, J., Seppänen T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E., Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: Ws Bookwell.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell.
- Kaario, K., Sivula, P. & Storbacka, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Kaplan R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.
- Karlsson, Å & Marttala, A. 2001. Projektikirja : onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Kettunen, S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen. Porvoo: WS Bookwell.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Juva: WS Bookwell.
- Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituohannella. Lahti: Kaupunkitohtorit.
- McKenzie, R. 2001. The relationship-based enterprise : powering business success through customer relationship management. Toronto: McGraw-Hill.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Lehtinen J., Storbacka, K. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.
- Payne, A. 2006. The Handbook of CRM. Great Britain: Butterwoth-Heinemann.
- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Pöllänen, J. 1999. Yksilömarkkinointi - oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Kaup-pakaari.
- Rope, T. 1998. Business to business-markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Rope, T., Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Silfverberg, P. 1996. Ideasta projektiksi : projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki : Edita.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Ota-van Kirjapaino.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Yukl, G. 1998. Leadership In Organizations. USA: Prentice Hall International.

#### Internet-lähteet

- Kudos Opinnäytetyöpankki 2010, viitattu 29.3.2010.  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi\\_AMK\\_tutkinto/kudos/lahto\\_kohdat/kehittamispohjainen\\_oppiminen\\_\(LbD\)](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/lahto_kohdat/kehittamispohjainen_oppiminen_(LbD))
- Wikipedia 2010, viitattu 2.3.2010.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Action\\_research](http://en.wikipedia.org/wiki/Action_research)
- Wikipedia 2010, viitattu 15.3.2010.  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Projekti>
- Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 18.12.2008. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu, viitattu 14.2.2010.  
[https://intra.laurea.fi/intra/fi/02\\_opiskelu/02\\_opiskelu\\_osa2/01\\_opinnot/05\\_opinnäytetyö/01\\_ont\\_ohjeet/YLEMPI\\_AMK\\_ont\\_ohje\\_181208.pdf](https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnäytetyö/01_ont_ohjeet/YLEMPI_AMK_ont_ohje_181208.pdf)

#### Muut lähteet

- Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus 2008: Opetushallitus.
- Hiltunen, A. 2009. Asiakkuudenhallinnan tilanne suomalaisissa palveluyrityksissä - tutkimusraportti. Haaga- Helia ammattikorkeakoulu.
- ISO 9000: Qualitas Fennica Oy.

Omnian palautteen kerääminen ja hyödyntäminen ohje 2010.

Omnian projektikäsikirja 2008.

Haastattelut

Omnian aikuisopisto

Rehtori, 14.12.2009

Aikuiskoulutusjohtaja, 15.12.2009

Asiakkuuspäällikkö, 12.1.2010 ja 1.2.2010

Myynti- ja markkinointipäällikkö, 1.2.2010

Asiakasvastaavat, 2.2.2010 ja 8.2.2010

Aluekoordinaattori, 3.3.2010

Tuotepäällikkö, 4.3.2010

Palvelujohtaja, 3.2.2010

Vertaisoppilaitokset, 12.11.2009, 5.2.2010

Kehittämishankkeen arviointipalaveri, rehtori ja asiakkuuspäällikkö, 3.5.2010 ja 11.5.2010

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakkuuden kehittämisen näkökulmat (Lehtinen 2004, 154).....	18
Kuvio 2: Tärkeimmät asiakasanalyysit (Kamensky 2000, 123) .....	30
Kuvio 3: Asiakkuussuunnitelman lähtötiedot ja tuotokset (Kaario ym. 2000, 111).....	33
Kuvio 4: Hoitomallin toteutuksen prosessi (Lehtinen 2004, 171).....	36
Kuvio 5: Segmentoinnin toteutuksen vaiheet (Rope & Vahvaselkä 1998, 54, soveltaen Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1990, 104).....	41
Kuvio 6: Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella (Mäntyneva 2001, 28).....	42
Kuvio 7: Teoreettisen viitekehyksen suhde käytännön kehittämishankkeeseen .....	46
Kuvio 8: Projektin eteneminen (Omnian projektikäsikirja 2008, 3) .....	48
Kuvio 9: Hankkeen organisaatiokaavio .....	50
Kuvio 10: Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo ym. 2009, 61, mukailen Perry & Rao 2007) .....	54
Kuvio 11: Vesiputous- eli lineaarinen malli (Roycen mukaan, Kettunen 2002, 56).....	58
Kuvio 12: Workshopin agenda.....	61
Kuvio 13: Asiakastietokannan sisältö .....	77
Kuvio 14: Aikuisopiston tarjousprosessi .....	87
Kuvio 15: Omnian aikuisopiston asiakaslähtöinen liiketoimintamalli .....	105

## Taulukot

Taulukko 1: Asiakkuudenhallintaan liittyvät osaamisalueet ja yksittäisten osaamisalueiden sisältö (Mäntyneva 2001, 119) .....	28
Taulukko 2: Kehittämishankkeen aikataulu .....	51
Taulukko 3: Kehittämishankkeen SWOT-analyysi.....	52
Taulukko 4: Riskienhallintasuunnitelma .....	53
Taulukko 5: Asiakkuuden hoitosuunnitelmat asiakasryhmittäin .....	75
Taulukko 6: Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat segmenteittäin .....	76
Taulukko 7: Yhteenveto kehittämishankkeen tavoitteiden toteutumisesta .....	106

## Kuvat

Kuva 1: Asiakkuudenhallintajärjestelmän päänäköymä (asiakasnäköymä) .....	78
Kuva 2: Asiakkuudenhallintajärjestelmän toimenpidetyypit .....	82
Kuva 3: Asiakkuudenhallintajärjestelmän luokituspuu .....	84
Kuva 4: Asiakkuudenhallintajärjestelmän projektiosio.....	92